

尽

善

尽

美



弗

求

弗

迪

我不知道 我为什么 不知道



左右你行为的
动机心理学

成正心——著

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 • BEIJING

内 容 简 介

关于你的所作所为你了解多少，关于你的行为动机你又了解多少？行为问题一直是心理学研究的焦点，人们产生的每个行为背后都有一个或多个动机在左右着你。本书是心理学对动机研究的一个集合，通过对56个典型的心理学实验的解读，将100多年来心理学家对动机研究的重要成果用通俗易懂的语言逐一展示出来，帮助读者更好地了解自己的行为，使其在今后的工作和生活中都能游刃有余。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

我不知道我为什么不知道：左右你行为的动机心理学 / 成正心著. —北京：电子工业出版社，2018.2

ISBN 978-7-121-32797-1

I. ①我… II. ①成… III. ①动机—心理学 IV. ①B842.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第238339号

责任编辑：王陶然

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.25 字数：255千字

版 次：2018年2月第1版

印 次：2018年2月第1次印刷

定 价：45.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）57565890，meidipub@phei.com.cn。



前言

FOREWORD

关于我们（或他们）的所作所为，以及因何如此所作所为的疑问，可以追溯到久远的时代，并一直延续下来，成为我们每天都可能会考虑的问题。所以，对这个问题的回答也常常成为心理学研究的焦点。这个方向的研究有时候被包含在行为心理学之中，有时候又包含在精神分析心理学中，或者其他，但他们的关键词都是“动机”。

了解人之动机，可以在两个维度、两个方面产生实实在在的指导作用。第一个维度是了解他人的动机。《礼记》里面有一个说法：“待坐于君子，君子欠伸，撰杖，履，视日蚤莫，待坐者请出矣。”大概意思是一个人能做到观察他人而做出恰当的反应，是谓得体，是谓心智敏锐；第二个维度是了解自己的动机。人都有喜怒哀乐，都有情绪，都有意识，这些情绪和意识发端于我们内心最深层的无意识，我们所有的情绪和行为事实上都构成了我们的心智能力，一个人如果内心是积极的、稳健的，那他的人生大概也是积极的、稳健的。我们了解自己的动机后，大概也就知道自己为何如此了，清晰地知道自己为何如此，然后还能够按照“胜人者力，胜己者智”的理念行为，那就更了不起了。

所以，了解人的动机，无论是自己的还是别人的，都是有益的。这种益是两个方面的：一是恰当提高自己的心境修养——通过了解自身，调适自身的动机，从而改变自己的行为，在逐渐地累积中形成行为自觉，形成恰当的行为表现；二是恰当的处理事情。我们碰到一个人，见到一些事，这些人或事之所以如此行为或好或坏，都有其存在的道理、因由，以及内在动机，我们需要的是了解这个动机，否则就很难说你能够应对各种人，处理好各种事。

这本书是心理学对动机研究的一个集合，我们查阅了 100 多年来心理学对动机研究的重要成果，并给予了解读。了解心理学的人大抵上都知道，自 19 世纪后半叶开始，心理学走上了实验心理学的道路，各种各样的心理学研究都以主题或问题的方式，通过各种假定条件的实践来了解一定情境下人的心理反应，也包括生理反应。所以，一个个“心理学实验”应该是了解心理学最核心的部分，在这本书里我们对此做了还原。但是，实验本身可能是多种多样的条件和结果的，对这些条件和结果的解释和解读也是重要的，这是一般之理，是可以用于生活中的论断和智慧。

有时候，心理学的实验甚至可以称之为“另类故事”——很有趣，有时候心理学的实验深刻地启发人心，但都有它的意义。好在，心理学的东西大抵上都是通俗易懂的，是贴近我们的生活的，所以我们并不存在理解障碍。

这本书算是一个尝试，那些希望学点心理学的人可以通过这本书了解心理学研究的重要领地，关于人心，关于意识，关于人之种种表现。之后，运用之妙也全在一心。本书在材料收集和编写过程中，得到了丁菲女士的热情参与，还有其他一些朋友贡献的力量，在此致以谢意！



目录

CONTENTS

第一章 钓鱼应该下对饵：你知道他要什么吗

1. 一顿饭的力量 动机观察：偏好实验 /002
2. 我们能否 24 小时不睡觉 动机观察：睡眠剥夺实验 /007
3. 为什么我们会感觉如此无趣 动机观察：感觉剥夺实验 /012
4. 为什么我们会被新奇所吸引 动机观察：杠杆按压行为习得实验 /016
5. 喜欢刺激不代表越刺激越好 动机观察：甲氨基丙苯注射实验 /021
6. 我们可以孤独多久 动机观察：交往剥夺实验 /025
7. 一个拥抱的力量 动机观察：恒河猴实验 /028
8. 你的关注是他的行为动力 动机观察：霍桑实验 /033
9. 追求不高还是害怕失败 动机观察：麦克利兰成就动机实验 /037

第二章 改变态度不是难事：他的态度因何而起

1. 通过信息改变对方态度 动机观察：肾上腺素注射实验 /044
2. 怎样保护别人对你的喜欢 动机观察：复杂刺激接触次数实验 /048
3. 有些态度源于酸葡萄心理 动机观察：布菜姆糖果实验 /052
4. 只因为这是他自己的选择 动机观察：厨具选择实验 /057
5. 利用对方的行为改变对方的态度 动机观察：费斯廷格认知失调实验 /060
6. 这是你自己的选择 动机观察：强迫选择实验 /065
7. 外在威胁越小，越容易改变自己的态度 动机观察：玩具选择实验 /068

第三章 找对原因做对事：究竟是谁的原因

1. 一种看法，一种行为选择 动机观察：迷津实验 /072
2. 这是他自己的原因 动机观察：态度判断实验 /077
3. 都是利益惹的祸 动机观察：异性行为分析实验 /081
4. 谁能做到客观公正 动机观察：交谈实验 /085
5. 焦点在哪儿，原因就在哪儿 动机观察：显著刺激实验 /090
6. 都选择的东西不一定是好的 动机观察：五人录像实验 /095
7. 是什么让你的想法打了折扣 动机观察：建议实验 /099
8. 换种解释，换种活法 动机观察：归因训练实验 /102

第四章 情绪好才会有劲头：行为背后隐藏了什么

1. 恐惧情绪让你更依赖别人 动机观察：沙赫特恐惧情绪实验 /108
2. 因为绝望，所以不愿意再尝试 动机观察：习得性无助实验 /111
3. 怎样降低失败中的无助情绪 动机观察：任务难度认知实验 /115
4. 利用他人的好心情 动机观察：电话亭实验 /120
5. 恐惧能够让人止步不前 动机观察：成功情境实验 /123
6. 危险的情境更容易使人动心 动机观察：危桥上的约会 /128

第五章 他人的影响力：你会服从他人吗

1. 人前积极，人后懒惰 动机观察：观众效应实验 /134
2. 有竞争，才有动力 动机观察：竞争激励实验 /140
3. 消失在人群中的动机 动机观察：旁观者效应实验 /144
4. 为什么人们会从众 动机观察：阿希从众实验 /149
5. 为什么人们会服从权威 动机观察：米尔格兰姆实验 /152
6. 为什么我们喜欢模仿别人 动机观察：班杜拉观察学习实验 /158
7. 角色决定的行为 动机观察：角色扮演实验 /162

第六章 有奖励，才更有动力：奖惩是怎么回事

1. 有“利”可图，才会进一步行动 动机观察：斯金纳操作条件反射实验 /168
2. 奖励与惩罚，哪一个更适合 动机观察：奖惩实验 /172
3. 奖励越多越积极 动机观察：老鼠跑步实验 /175
4. 外在奖励要谨慎 动机观察：德西实验和绘画实验 /179
5. 奖励，适当就行 动机观察：安德森的绘画实验 /183
6. 奖励应该因人而异 动机观察：伯格的奖励实验 /187

第七章 动力总是会衰退：如何防止懈怠感

1. 行为不仅仅源于本能 动机观察：印刻实验 /192
2. 动机需要培养 动机观察：成就意向与经济活动调查研究 /196
3. 及时反馈很重要 动机观察：学习结果反馈实验 /200
4. 有目标才有动力 动机观察：行走实验 /206
5. 调节压力，小心引起反抗 动机观察：回火效应实验 /209
6. 注意周围环境信息的影响 动机观察：时间情境和饮食行为实验 /213

第八章 运用之妙在乎一心：如何使用动机

1. 放松，事情会做得更好 动机观察：动机强度对行为的影响研究 /218
2. 动机不纯的不利影响 动机观察：动机性质对行为效率的影响研究 /223
3. 追求成功的人更有可能成功 动机观察：成就动机与个体发展的实验研究 /226
4. 预期结果决定态度 动机观察：认知期待实验 /231
5. 越没做完的事情越想做完 动机观察：紫格尼克实验 /236
6. 是一蹶不振还是越挫越勇 动机观察：失败实验 /239
7. 说出来的态度更有约束力 动机观察：态度公开实验 /243

第一章

钓鱼应该下对饵： 你知道他要什么吗



鱼吃什么就下什么样的饵，你知道你的他“吃”什么吗？

1. 一顿饭的力量

动机观察：偏好实验

★ 假如你正面临饥荒，你会做出什么选择

有关动机的研究纷繁复杂，研究者们最开始想要知道的是人们行为背后的原因。比如，一个人在路过一家商店时，把一块石头扔向了这家商店的玻璃。那么，他为什么会这么做？他的行为动机是什么？

大部分人认为，人们的行为动机与其需求分不开。比如，因为饿了，产生了对食物的需求，由此产生寻找食物、进食的行为；因为受到了冷落，产生了对支持的需求，所以有了向他人倾诉、寻求安慰的行为。正因为这样，许多动机理论中都提到了需求与行为动机的关系。

在个体的需求中，最为基本的需求就是个体的生理需求，如饮食、性、睡眠等。因此，研究动机的心理学家首先对个体的这些需求与动机进行了相应的研究。

在这一系列研究中，饥饿动机非常多。一些心理学家认为，个体的饥饿动机由个体的下丘脑控制。后来，在进一步的研究中，心理学家又发现，肝脏对个体的饥饿动机及其引发的进食等行为的调节起关键作用。

除此之外，心理学家发现，个体的饥饿动机，以及在动机驱动之下产生的行为还受其他因素的影响。

★ 动机实验：你为什么会选择这种食物

实验一

一些心理学家发现，个体的饥饿动机不仅仅受个体的生理机制控制，还会受其他因素影响，如个体的偏好。

在一个实验中，实验者首先通过控制老鼠的饮食，让老鼠缺少维生素 B_1 。维生素 B_1 是维持身体正常机能不可缺少的营养物质，一般从食物中获得。

当确定老鼠的机体内缺少维生素 B_1 后，实验者开始进行实验。实验者首先让这些老鼠饮用一些糖水，在老鼠喝完糖水 30 分钟后，给老鼠注射维生素 B_1 ，并观察老鼠的行为表现。实验者发现，这些老鼠再次喝糖水时，饮用的糖水量有所增加。

因此，实验者认为，老鼠对于食物的偏好受其本身的需求所影响。

实验二

1966 年，加西亚（Garcia）和库林（Koelling）以老鼠为实验研究对象进行了相关的实验，证明个体对食物的偏好不仅可以由先天获得，还可以从后天的学习经验中习得。

在实验中，实验者首先让老鼠饮用一些糖水，然后让老鼠接受光照射，最后再让老鼠听一些声音。老鼠在接受这三种刺激时，同时接受了 X 光辐射。而这种 X 光会使老鼠在 1 个小时左右生病。

然后，实验者再让老鼠接受这三种刺激。通过观察老鼠的行为反应，实验者发现，老鼠对糖水表现出明显的厌恶，不愿意饮用糖水。但是对于实验者呈现的光刺激和声音刺激，老鼠却没有表现出逃避现象。

因此，实验者认为，老鼠更容易将疾病与味道联系在一起。因而，当老鼠再次遇到这种味道的食物时，则会表现出厌恶和逃避的行为。

饥饿动机除了受个体的偏好影响外，还受到个体习惯的影响。心理学家将正常体重者和肥胖者作为实验被试者，对饥饿动机进行了研究。

实验三

在实验中,实验者让被试者喝一种由香草牛奶和冰淇淋搅拌而成的饮料。然后,实验者在两种类型被试者中的各一半被试者的饮料中放入了少量的苦奎宁,使饮料的味道变得很坏。也就是说,在正常体重者和肥胖者两种被试者中,各有一半喝到的是美味的饮料,而另一半喝到的是味道不好的饮料。

最后,实验者统计被试者喝下的饮料数量。实验结果表明,在正常体重者中,喝到美味饮料的被试者平均喝下的饮料为 10.6 盎司(约 300 毫升);喝到味道不好饮料的被试者平均喝下的饮料为 6.4 盎司(约 181 毫升);两者平均差距为 4.2 盎司(约 119 毫升)。在肥胖者中,喝到美味饮料的被试者平均喝下的饮料为 13.9 盎司(约 394 毫升);喝到味道不好饮料的被试者平均喝下的饮料为 2.6 盎司(约 74 毫升);两者的平均差距为 11.3 盎司(约 320 毫升)。

实验者认为,这表明了肥胖者比正常体重者更加依赖食物的外部线索,受食物味道的影响更大。也就是说,在有关食物的外部线索和个体自身内部线索(食物需求)对个体饥饿动机的影响方面,肥胖者受外部线索影响较大,正常体重者受内部线索的影响大。

这个实验的结果在很多个相似的实验中得到了反复的证实。比如社会心理学家沙赫特(Stanley Schachter)曾做过的一系列实验,再次证明了肥胖者比正常体重者更容易受外部线索的影响产生饥饿动机,或者使饥饿动机降低、消失。

从三个实验中,实验者分别得出以下实验结论。

结论一:个体对于食物的偏好受个体机体本身的生理需求所影响。一般来说,个体对于含有自身缺少元素的食物更加喜爱。

结论二:疾病等危害与食物的联系,对个体在食物上的偏好有一定影响。一般情况下,个体厌恶与疾病等危害联系紧密的食物。

结论三:个体的饥饿动机受其习惯所影响。对外部线索较敏感的人容易依赖外部线索而产生饥饿动机;对内部线索敏感的人,容易依赖内部线索产生饥饿动机。

★ 管理策略：通过多种因素调控自己的饮食

饮食是人最基本的生理需求。这种需求可以对个体的行为产生强大的驱动力，促使人们做出一些行为来满足自己的需求。但是，人们对食物的选择和摄入行为不仅仅受机体内部的需求影响。从实验中可以发现，个体的饥饿动机，以及由此引发的行为还与很多其他的因素相关。比如，上述实验中提到的个体偏好和个体习惯。由此，我们可以获得一些启示。

（1）对企业管理者的启示：给员工合理的薪酬，满足员工的物质需求。

因为饮食是人最基本的生理需求，所以饥饿动机是个体最强烈的动机之一。也许，对很多吃喝不愁的人来说，他们对于饥饿的体验并不深刻。但是，从人们对于生存、生活的需求来看，人们的很多行为都是在这种动机的驱使下进行的。

比如，刚到一个陌生城市寻找工作的人，为了生活得好一点，势必会对选择工作的要求高一些。但是，假如这个人已经面临严峻的生存问题，一日三餐无法得到保证，那这个人在找工作时，势必会更加焦虑，因而极有可能会放低要求，先选择一份工作来满足自己的生存需求。

因此，对于企业管理者来说，给员工合理的薪资，满足员工基本的物质需求，是安抚、激励员工的重要方式。

（2）对饮食调节的启示：是什么在操控你的食欲？

这些实验的结果可以为那些正在调控自己的饮食的人提供一些启示。

实验结果显示，个体的饥饿动机，以及由于该动机做出的相关行为，不仅仅受到个体的内部需求的影响，还会受到个体的偏好、外部线索等的影响。一个人想要吃某一样东西时，可能并不是真的需要补充相应的营养物质，有可能是因为他喜欢吃这样东西，还有可能是他觉得吃东西的时间到了。

因此，对于正在调控自己的饮食的人来说，可以通过了解这种影响因素来控制自己的饮食。在进食时，思考一下自己是否真的需要进食，是什么在控制着自己的进食欲望及行为，最后再决定自己是否需要吃掉面前的食物。

（3）对人际交往的启示：吃饭，是一种人际交往的手段。

因为人们对于食物存在需求，而且这种需求受个体偏好、习惯所影响，所以人们对食物产生的需求动机，可能并不是因为其机体的生理需要。因此，在不用为温饱问题发愁的今天，大部分人对食物还是存在很高的追求。他们的这种追求因为自己的偏好而上升到另一个层次，如追求美味、健康等。

正因为人们对食物一直存在需求，甚至有更高层次的需求，所以有时候我们可以通过请他人吃饭，来达到某些人际交往的目的。比如，某些市场调查员，为了从调查对象那里获得市场信息，经常会花不少钱请对方吃饭。这种方法不一定总是有效，但却不失为一个很好的人际交往手段，我们可以在人际交往中对其进行合理的利用。

2. 我们能否 24 小时不睡觉

动机观察：睡眠剥夺实验

★ 不用睡觉的神人

每当有做不完的工作，但是又非常困倦时，我就会想，为什么人需要睡觉，不可以 24 小时持续工作？不知道你是否也有过这种想法？

大家都知道，当一个人不睡觉，或者睡眠不足时，就会出现精神萎靡的状况。具体表现为，在工作或学习时睡眠蒙眬、哈欠连天、无法集中精力完成工作或学习任务。因此，对于人们来说，睡眠是不可或缺的。但是，在生活中也有一些特例，对于这些特例中的人来说，睡眠似乎不是必需的。

《莫斯科晨报》的一篇报道，描写了乌克兰卡缅卡希斯基镇的一位名叫费奥多尔·涅斯捷尔丘克的奇人。涅斯捷尔丘克当时 63 岁，已经连续 20 多年不曾睡觉。曾经，涅斯捷尔丘克的睡眠状况一直良好。但 40 岁以后，涅斯捷尔丘克莫名其妙地开始失眠，整宿睡不着。他想过各种办法试图改变这样的状况却没有效果。后来，他发现他不需要睡觉也依旧精力充沛、身体健康。

这样的例子在其他的一些报道中也出现过，如《郑州晚报》曾经提到过一名奇女子，这名女子从五六岁时起就没怎么睡过觉，但从不得觉得困倦。

那睡眠究竟是不是必需的呢？许多心理学家和生理学家都产生过这样的疑问。

让我们追寻他们的研究足迹，来寻找一下这个问题的答案。

★ 动机实验：我们可不可以不睡觉

人的需求基本上可以分成两种：生理需求和社会需求。上一节的实验研究的是生理需求中，饮食需求的相关影响因素。而这一节，我们将要提到的是关于睡眠需求的研究。

实验一

亚伦（Aaron）和他的同事曾以老鼠为实验对象进行了“睡眠剥夺实验”。实验中，他们把一只老鼠放在一个漂浮在一缸水中的转盘上。这个转盘很不稳定，只要在转盘上的老鼠一睡着，它就开始倾斜，导致老鼠掉进水中。所以老鼠在这个转盘上需要不断地保持自己的平衡，在转盘倾斜时进行移动，避免落入水中。

结果实验中的老鼠表现得越来越衰弱，然后出现了溃疡。而且，老鼠吃得食物比平常多，但是体重下降、体温降低，最后在两到三周内都死掉了。

但是这并不能证明是睡眠的剥夺导致老鼠的衰弱、死亡，因为老鼠死亡可能是因为不平衡的转盘，以及随时会掉进水中的威胁产生的压力导致的。所以实验者在实验中又准备了另一些老鼠作为控制组，排除转盘压力的影响。

在控制组中，实验者同样将老鼠放置在一个和上面一样的转盘中，但是它们能够得到睡眠。结果控制组的老鼠存活了下来。

除了以老鼠作为实验对象进行睡眠剥夺实验之外，研究者们还以人作为实验对象进行了睡眠剥夺实验。最早的是1964年，美国圣地亚哥大学以一个17岁的男生为实验对象进行的实验。据说，在这个实验中，被试者坚持不睡觉的时间达到264个小时。

实验二

1966年8月，日本东京大学的学者以一位23岁的男青年为实验对象，进行了睡眠剥夺实验。在整个实验过程中，被试者不能睡觉，实验者时刻观察被试者的各种生理、心理表现。

最后，这名被试者坚持的时间为101小时8分30秒。从观察到的生理表现和心理表现方面，实验者发现在整个剥夺睡眠期间，被试者的体温、血压、心率、呼吸等各项生理指标没有明显的变化，食欲一直非常好，在实验结束后，被试者的体重增加了1.5公斤。

但是被试者的心理活动却受到了很大的影响，而且在睡眠被剥夺2天后，被试者感到注意力难以集中，并出现了错觉和幻觉。被试者的计算能力和反应能力也都受到了严重的影响。

从上述实验中，实验者得出以下实验结论。

结论一：睡眠剥夺会造成老鼠生理机能的衰弱，最后导致死亡。

结论二：一定时间的睡眠剥夺会对个体的心理产生负面影响，使个体无法集中注意力，计算能力、反应力下降，出现错觉、幻觉。

因为道德伦理的限制，大部分睡眠剥夺实验都是以动物为实验对象，如实验一中使用的老鼠。众多关于老鼠的睡眠剥夺实验的结果都显示，当老鼠的睡眠被剥夺时，会出现各种生理机能下降的现象。比如，免疫力下降、伤口的恢复速度减慢等。这证明了睡眠对于机体是必需的。

后来的一些生理方面的研究表明，如果个体长时间不睡觉，机体就会自动产生一些强迫个体进入睡眠的神经化学物质。科学家称之为睡眠因子，把从个体身体中提取出来的睡眠因子注入清醒的动物的脑中，马上就可以使它进入睡眠状态。

★ 管理策略：保证自己的睡眠，小心他人的起床气

以上两个实验的结果，解答了前面提到的那个问题，证明睡眠对于个体是必需的，缺少睡眠会对个体的生理、心理都产生负面影响。这种影响也许跟缺少睡眠的时间长短有关。至于那些可以多年不睡觉却依然保持健康的特例，也许是因为别的什么原因，如心理、生理失常等。因此，为了维持生理、心理的健康水平，我们需要合理地满足自己的睡眠需求。

从对睡眠的后续研究来看，机体对睡眠有自动调节的功能，当个体长期不睡觉时，就会分泌睡眠因子强迫个体进入睡眠。这就是当我们长期工作、学习而不睡觉时会觉得困倦的原因。这是我们的身体在提醒我们应该睡觉了。从这些结论和现象中，可以得到以下启示。

（1）调节好工作和休息的时间，保持良好的睡眠质量。

上述实验告诉我们，睡眠是个体必不可缺的生理需求。因此，想要 24 小时工作的想法，还是就此放下吧，它基本上不可能实现。除非，你和那些特例一样，因为某些原因导致生理和心理出现了某种不正常现象。

现在，很多人经常加班熬夜。这种现象有时候是因为工作量比较大的原因，有时候却是因为个体对工作和休息的时间调节不当造成的。虽然，浓咖啡、浓茶或香烟都有良好的提神作用，但是从实验中可以知道，睡眠对于生物体是必不可少的。因此，无论怎样都应该调节好自己的工作与休息时间，保证自己的睡眠充足。这不但是为了保证自己的身体健康，也是为了保持良好的精神状态，提高工作效率。

很多管理者和教育者也看到了这一点，因此对员工的工作任务或学生的学习任务做了合理的调整，希望自己的员工或学生能够拥有一个好的工作状态或学习状态。甚至，一些企业通过某些培训帮助员工掌握时间管理的方法，从而达到激励员工的目的。

（2）小心他人的起床气。

有起床气的人容易在睡醒之后发脾气、骂人。在英国，起床气被称为“床的

阴暗面”。英国曾经做了一项关于起床气的调查。被调查的人中，表示自己从来没有“起床气”的男性有 24% 的，而女性则不到 14%；还有 13% 的女性表示，她们起床后，需要 2 ~ 4 个小时，才能让自己从刚睡醒的坏脾气中平稳下来，而男性中存在这种现象的人不到 10%。

可见，很多人都有起床气。通过上述实验，我们可以知道，起床气是由个体睡眠不足所引起的，当然还跟个体的自控力相关。

这启示那些生活在一起的人，小心对方的起床气，最好不要在对方起床时招惹对方，有什么事情换个时间交流。

除此之外，这个实验对人际交往还有一个启示，那就是不要违背朋友对睡眠的需求。很多人在和朋友相处时，经常因为某些事情半夜打扰朋友，并完全没有愧疚意识。从个体的睡眠动机来讲，这种行为会干扰到朋友满足睡眠需求，极容易损害彼此间的友情。因此，尽量不要干扰朋友对睡眠的追求。

3. 为什么我们会感觉如此无趣

动机观察：感觉剥夺实验

★ 吃好、睡好就是满足

我们通过实验说明了饥饿、睡眠两种基本的需求动机。对于大部分人来说，这两种需求的满足都不是问题，毕竟我们没有生活在饥荒年代，而健全的劳动法也会保障劳动者正常的休息时间。甚至大部分人对于这两者的需求都已经上升到一个新的阶段，如对事物的追求上，人们不仅仅是满足自己的内部需求，还会选择自己喜欢的、有营养的食物。

当然，人的生理需求不仅是这两种，不过大多数需求都能够得到满足，如饮水、性、吸烟等。但是，人们似乎并没有因此满足，很多人都感觉自己的生活很空虚、很无聊，索然无味。

一些朋友向我抱怨，感觉生活无聊，没有意思。这些朋友中有些已经参加工作好几年了，有的已经成为家庭主妇，有的则还在学校继续深造。这些深陷“无聊”中的朋友认为，他们每天都在干同样的事情，这些事情无法让他们感觉到任何趣味，无聊至极。

一开始听到这种抱怨时，我会建议朋友尝试去做一些有意义的、自己感兴趣的、跟自己原本的生活有些不同的事情。但当听到的抱怨变多之后，我就开始想，

究竟是什么原因让大家都觉得生活很无聊呢？你想知道这个原因吗？那先来看一个实验，这个实验也许会带给你一些相关的启示。

★ 动机实验：感觉对人有多重要

人们通过感知觉认识世界，与世界进行接触、交流。研究感知觉的心理学家提出这样一个疑问：如果人失去了感觉会怎么样？于是，心理学家开始摸索着进行感觉剥夺实验，最开始心理学家用动物进行试验，直到 1954 年，加拿大麦克吉尔大学的贝克斯顿（Bexton）、赫伦（Heron）、斯科特（Scott）进行了第一个以人为实验对象的感觉剥夺实验。

贝克斯顿等在加拿大的麦克吉尔大学进行了首例感觉剥夺实验研究。他们以大学生为被试者，付给大学生每天 20 美元的报酬，让他们待在缺乏刺激的环境中。

实验者是怎样营造这个缺乏刺激的环境呢？

首先，实验者让被试者戴上特制的半透明塑料眼镜，尽量减少被试者的视觉刺激。然后又给被试者的手戴上木棉手套，并在其袖口处套了一个长长的纸板圆筒，限制被试者的触觉。实验是在隔音室里进行，通过在被试者的头部垫了一个气泡胶枕，与空气调节器的单调嗡嗡声来限制被试者的听觉。实验要求被试者除了进餐和排泄以外的其他时间都静静地躺在床上。

当时大学生去打工，一小时大约只能挣 50 美分，所以有很多大学生都跃跃欲试。他们觉得可以利用这个机会好好睡一觉，或者考虑论文、课程计划。但实验结果出来后，却令很多人大跌眼镜。

参加实验的大学生志愿者们没过几个小时就纷纷退出了。在这个环境中，他们感到非常难受，对任何事情都不能进行清晰的思考，即使是在很短的时间内注意力都无法集中，思维活动似乎是在“跳来跳去”。当实验停止后，他们这种影响仍在持续。

实验持续数日后，参加实验的人出现了幻觉，包括视幻觉、听幻觉和触幻觉。

视幻觉大多在感觉剥夺的第三天出现，如出现光的闪烁，没有形状，常常出现于视野边缘，还有被试者描述说看到许多老鼠行进的情景。听幻觉包括狗叫声、打字声、滴水声、警笛声、警钟声等。触幻觉包括感到有冰冷的钢板压在前额和面颊、有人从身体下面把床垫抽走。

当实验进行到第四天时，被测学生出现了双手发抖、不能笔直走路、应答速度迟缓，以及对疼痛敏感等症状。

实验者对参加实验的被试者进行追踪调查，发现实验结束后，被试学生需要3天以上的时间才能够恢复到正常状态。

根据实验结果，实验者得出以下结论：丰富多变的外界环境刺激是有机体生存与发展的必要条件。

感觉剥夺实验得到的实验结果对儿童发展教育，以及病理、心理的研究都有非常重要的理论意义。除此之外，还对处于特殊环境（航天、航海、潜水等）下的工作人员有重要的实践意义。

因此，感觉剥夺实验得出的结果现象受到了重视，许多国家都建立了专门的研究机构，对感觉剥夺进行了专门的研究。

★ 管理策略：适当地给自己的生活提供丰富多变的环境刺激

实验的结果表明，一个人并不是吃好、睡好就能够健康地生活下去，个体只有不断地从外界获得新的刺激，才能保持身心健康，在正常的状态下进行学习工作。因此，当一个人的生活一成不变，没有得到相应的外界环境刺激时，就会感觉生活无趣，也不会积极地对待生活。

而从动机研究的角度来讲，感觉剥夺实验证明了人们对于感觉刺激存在一定需求，且这种对感觉刺激的需求导致个体产生相应的动机行为。在行为上的主要表现是人们通过各种方法改善生活的无聊状态，如去旅行、当志愿者等。那样的实验结果对我们有哪些启示呢？

(1) 对家长及教育者的启示：给孩子提供丰富多彩的外界刺激。

心理学家通过实验的结果及在对儿童发展的观察中提出了观点，认为人的健康成长是建立在外界丰富多彩的环境刺激基础之上的，尤其是儿童在成长的过程中通过感知觉认识这个世界。因此，家长或教育者应该在教孩子的过程中，多让孩子接触和感受外界，为孩子提供丰富多变的环境刺激，不要把孩子禁锢在一方小天地。

(2) 对管理者的启示：给员工提供适当的刺激。

这个实验除了对家长和教育者产生了启示之外，同样也对企业管理人员产生了一些启示。

从实验中可以看出，一个人只有通过社会化的接触，更多地感受到和外界的联系，才可能拥有更多的力量，更好地发展。因此，企业管理者要想拥有创造力强、力量强大的员工，就需要多给他们提供一些各种各样的有利于他们成长的刺激。很多管理学家都认为，大多数企业中，员工们从工作中获得的刺激太少。因此，管理者们应该思考一下，该如何给自己的员工提供各种适当的刺激，激发员工的创造力，促进他们的成长发展。

(3) 对个体本身的启示：给自己的生活添加一些刺激。

这个实验对个体也存在启示，尤其是对于那些在特殊环境下工作或活动的人，如在沙漠中远征的人、飘落荒岛的海上遇难者、从事某些秘密行业的不能与外界接触的人。这些人因为周围环境的限制，导致他们在工作或活动中接受到的环境刺激单一，所以感觉剥夺的现象更容易在他们身上出现。因此，这一类型的人相对来说更加须要学会对自己进行心理调适，给自己寻找一定的刺激。

但是，这并不意味着普通人就不须要调适自己的生活与工作。为自己的生活和工作增加一些刺激，会让自己的生理、心理保持在一个更加积极良好的状态。所以，无论你从事什么样的工作，处于什么样的状态，都可以通过一些方式来寻求一些刺激。比如，家庭主妇可以通过合理变换家中家具的位置，以及更换家中的某些物品来给生活添加一些改变和刺激。

4. 为什么我们会被新奇所吸引



动机观察：杠杆按压行为习得实验

★ 新奇的吸引力

人们对于新奇事物的关注度总是远远高于司空见惯的事物。因此很多人都在极力追求创新，争取让自己生产的东西变得新奇有趣，能够成为别人的焦点。比如，制作人制作的一些新奇的电视节目及网络游戏。

这种对新奇事物的关注现象在生活中非常多，如坐地铁的时候，如果人群中有一个外国人，估计你的目光会不自觉地在这个外国人身上停留相对较长的时间，这就是新奇的吸引力。又比如，违背常理的魔术，人们对它也非常感兴趣。近几年，魔术节目始终是春晚非常受欢迎的节目之一。再比如，一些家长用碗底在饭锅中的米饭上做出一个圆，以此来吸引讨厌吃米饭的孩子吃米饭。

那人们为什么会对新奇的事物产生更高的关注度呢？有的人说，这是人们的好奇心理产生的结果。而有的人却说，这是因为所有的动物都有一种追求刺激的需求。

究竟哪一种说法才是对的呢？人们究竟是因为什么而被新奇的事物吸引？我们来看看心理学家是怎样解答这个问题的。

★ 动机实验：如果没有奖赏，它们能学会吗

除了上文中提到的这些需求外，个体还存在着很多其他的需求及其动机。心理学家在研究动机时发现，动物存在寻求刺激的需要。

20 世纪 20 年代末，新行为主义的创始人斯金纳（Skinner）通过对操作性条件反射的研究，提出了著名的强化原理。强化是指通过一定的事物使个体的某种行为频率加大的过程。而加大行为频率的事物被称为强化物，一般是施加的奖赏或撤去的负面刺激。

在这个理论的基础上，心理学家对个体的行为动机进行了研究。

实验一

1954 年，心理学家巴特勒（Butler）和哈罗（Harlow）设计了一个实验。实验者以猴子为实验对象，进行了关于动物对寻求刺激的需要动机。

实验中，实验者将一只猴子放在一间封闭的小房间里，房间里有一个杠杆，猴子只要按压这个杠杆，房间的一扇窗户就会被打开，打开的时间为 30 秒，在这 30 秒内，窗户外正好有一辆动力火车经过。

一开始，猴子是在活动中不小心碰到了这个杠杆，看到了窗户外面经过的动力火车。随后实验者发现，猴子很快地学会了按压杠杆，打开窗户，观看窗户外面经过的动力火车。

实验者的设想是，由于斯金纳的实验已经证明了个体的行为在受到外在奖励强化时，个体的行为就会被习得，所以假如窗户外经过的动力火车对于猴子来说是一种刺激上的奖赏时，则会促进猴子对于这一行为反应的习得。

因此，实验者在实验中，没有用食物、饮料或其他与已知的生理需要有关的东西来奖赏猴子的按压杠杆的行为。

实验的结果显示，猴子很快就学会了按压杠杆，并且猴子对按压杠杆的兴趣非常深厚，可以连续 20 小时按压杠杆而兴趣不减。

实验二

1955年，金什（Kinsch）做了一系列类似实验。一开始金什让老鼠待在一个有灯光照射的小房间里，房间里同样有一个杠杆，每当杠杆被按压下去时，房间里的灯就会熄灭。

实验中不给老鼠的按压杠杆行为提供食物、饮料或其他与已知的生理需要有关的奖赏，目的则是想要知道老鼠在这种情况下能否习得按压杠杆反应。

结果，金什发现小鼠学会了按压杠杆的行为。但是，这种行为的习得有可能是因为老鼠讨厌被光线照射所导致的，所以金什又进行了另外一个实验。

这个实验跟上一个实验唯一的不同之处在于，老鼠待的小房间是没有光线照射的，而一旦老鼠按压杠杆，小房间里的灯就会亮起来。

结果，老鼠同样学会了按压杠杆的行为。这就说明，并不是因为老鼠讨厌光线，或者喜欢光线导致老鼠学会了按压杠杆的行为，而是因为老鼠喜欢这种不同的刺激。

从实验的结果，实验者得出实验结论：动物有追求刺激的需求，这种需求动机可以促使动物习得某种行为，并且增加这种行为频率。

在感觉剥夺实验中，心理学家发现人们不能脱离感觉而生存，需要外界环境提供丰富多彩的刺激。但是在这个实验中，实验者发现，动物对于新异刺激的追求也是一种很强大的行为动机。比如，实验一中的猴子，为了看到在正常情况下看不到的动力火车，持续20个小时不断地按压杠杆；实验二中的老鼠，为了得到在正常情况下没有的黑暗刺激或光线刺激，不断地按压杠杆。

可见，动物对新异刺激有一种非常强大的心理需求。

★ 管理策略：人也有对新异刺激的需求

从实验中可以看出，动物有对新异刺激的需求，这种需求形成了一种非常强大的动机，驱使动物习得按压杠杆的行为，并且使动物的这种行为反应频率增加。

这就说明人们之所以对新奇的东西非常感兴趣，在于人们有追求新异刺激的需要。这种需要动机驱使人们去关注这种新异刺激。

不过，我个人认为这并不能证明人的好奇心在这种现象中没有任何作用。但这不是重点，重点是人类也是动物（虽然是高等动物），而心理学实验主要也是通过对动物行为的研究，揭示人类行为的心理原因。因此，我们可以从上述实验中获得以下启示。

（1）适当地满足及利用个体对新异刺激的需求。

在管理上，管理者须要通过满足员工的某些需求来激励员工。而在教育上，教育者关心或利用学生的心理需求来提高学生的学习积极性。

实验的结果显示，个体存在追求刺激的需求。这启发企业管理者或教育者，在管理或教育时可以通过某些方式来满足员工或学生的这种需求。比如，组织一些新奇的活动。

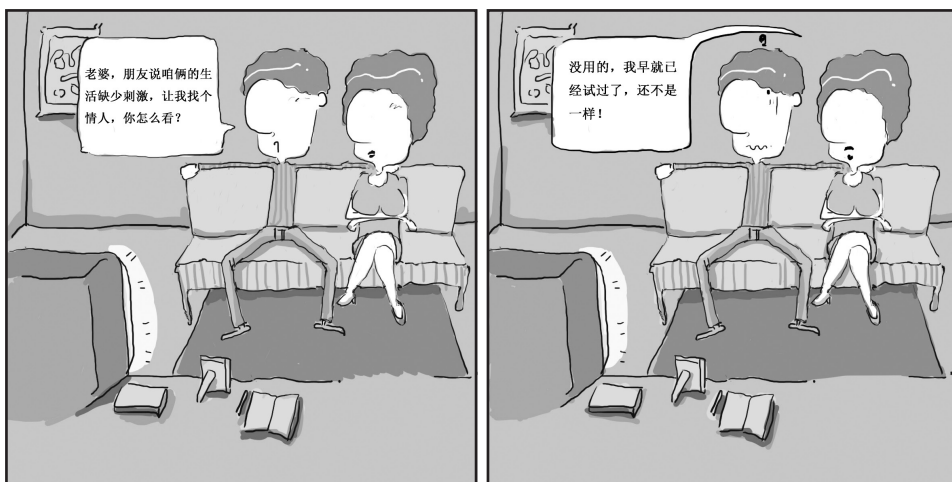
此外，管理者和教育者也可以利用员工和学生的这种对新异刺激的需求，来激发员工和学生的工作或学习的积极性。但是，需要注意的是，不要因为某些不适当的方法，磨灭员工及学生对工作、学习的新奇感。

（2）学会利用对方对新异刺激的需求。

从实验中，我们除了能看出动物有追求新异刺激的需求外，还可以从实验中动物对行为的习得结果获得启示，即实验中动物在这种需求动机下，没有任何奖励等强化依然学会了按压杠杆。

这表明，你可以利用别人的新奇感，控制其行为。这种控制包括让对方习得某种行为，也包括驱动对方的某种行为。比如，对于家长而言，可以利用孩子的新奇感，培养孩子的某些行为。

而在人际沟通过程中，我们可以利用对方的新奇感，说服对方改变自己的观点，同意我们的意见。



生活需要刺激才会不觉得无聊，但刺激过头，也就不是人们所能接受的了。

5. 喜欢刺激不代表越刺激越好

动机观察：甲氨基丙苯注射实验

★ 为什么没事时嫌无聊，有事时嫌累

很多人经常感叹生活无聊，试图通过某种方法在生活中寻找一些乐趣。但是当有事情可做，让自己不那么无聊时，却又可能因为事情的复杂程度而焦头烂额。

我有一个朋友，经营了一家饭馆。在当地，上半年，人们自己家中都有干不完的活，所以很少外出工作，因此饭馆在上半年比较冷清。但是到了下半年，人们都离开家里外出务工，朋友的饭馆经常爆满。因此，每年上半年，朋友在家非常闲，每天不知道该干什么。而到了下半年，生意好时，朋友累得都直不起腰。所以他特别希望，上半年的客流量和下半年的客流量可以平均一些。

这种现象在生活中很常见，很多人经常抱怨没事做时无聊，有事做时太累。因此，有一句话在网上特别流行，即“有事做时我们把忙碌当作累，没事做时我们把放松当作无聊。”

那这种现象究竟是人们不满足的劣根性导致的，还是存在着其他特别的原因呢？对于人们来说，事情、刺激究竟处于哪一种程度才是最好的呢？我们来看一组实验，看心理学家是怎样解答这个问题的。

★ 动机实验：哪种程度的刺激最受人们喜欢

心理学家认为，人们之所以有对追求新异刺激，以及复杂刺激的需求，在于个体需要让机体维持一种唤醒水平。唤醒是指个体在生理和心理上的一种激活水平。而唤醒水平则是指个体在心理和生理上做好了提高或降低反应的准备程度，与睡眠、情绪等概念联系紧密。

唤醒理论认为，个体的唤醒水平存在一个最佳的水平。那究竟什么程度的唤醒水平才是个体喜欢的最佳唤醒水平呢？当个体不是出于最佳唤醒水平时，在行为上会有什么反应？

实验一

1953年，巴特勒（Bharhut）设计了一个实验。实验中，巴特勒将一只猴子关在一个密闭的灰色箱子里。这是一个密闭的灰色箱子，箱子里没有任何让猴子感到有趣的东西，所以待在箱子里令猴子极其厌烦。

而每当猴子出现实验者想要的工具性行为时，实验者就将猴子从箱子里面放出来，让猴子在实验室里待上一段时间。结果，猴子在箱子中很快就学会了实验者想要的工具性行为。

实验中，不同的猴子被关在灰色箱子里的时间不一样。实验者对比这些猴子的习得结果发现，猴子被关在灰色箱子中的时间越长（猴子被感觉剥夺的时间越长），表现出来的工具性行为的效率就越高。

实验二

1974年，弗兰肯（Franken）和斯特兰（Strain）为研究唤醒水平对个体行为的影响，以老鼠为实验研究对象进行了一个实验。实验中，实验者准备了两组老鼠，一组为实验组，另一组为对照组。

实验者给实验组的老鼠注射甲氨基丙苯，提高老鼠的唤醒水平。然后将老鼠放进一个复杂的迷津入口处。对比两组老鼠的行为反应，结果实验者发现，实验

组的老鼠对迷津的表现是兴致缺缺，而对照组的老鼠对迷津的表现却是兴致勃勃。

实验者的解释是，走迷津本身就是一种提高唤醒水平的行为，但是因为实验组的老鼠注射了能够提高唤醒水平的甲氨基丙苯，唤醒水平已经达到一定的程度，所以它们不需要再从走迷津中获得更高水平的唤醒，因此对迷津不感兴趣。相反，对照组的老鼠因为唤醒水平较低，所以想要通过走迷津来提高自己的唤醒水平，所以对实验者放置的迷津更加地感兴趣。

从实验一和实验二的结果，心理学家得出以下实验结论。

结论一：动物对唤醒水平有一定的需求。

结论二：当猴子被感觉剥夺的时间越长，工具性的行为效率就越高。

结论三：并不是唤醒水平越高，就越受动物欢迎。

从实验一及其他的一些类似的实验中，心理学家发现动物对唤醒水平有一定的需求，当唤醒水平过低时，就会通过一定的方式来提高唤醒水平。但是否唤醒水平越高，动物就越喜欢呢？本节中第二个实验显示这个问题的答案是否定的。后来，研究者通过进一步的研究发现，中等程度的唤醒水平最受欢迎。

★ 管理策略：刺激并不是越多越好，适度就行

从上述实验我们可以知道，个体追求刺激，是因为个体需要维持一定的唤醒水平，而且个体的唤醒水平存在最佳唤醒水平。当个体的唤醒水平不是最佳唤醒水平时，就会产生动机，继而寻求某些刺激或降低某些刺激，来使自己达到最佳的唤醒水平。

（1）适当地将要做的事情划分在不同的时间段。

上述实验解答了在本节一开始时提出的问题，即人们之所以在没事做时觉得无聊，在有事做时觉得累，在于人们喜欢中等程度的唤醒水平，而没事做时人们的唤醒水平过低，有事做时其唤醒水平又过高。

为了避免这种现象的出现，我们在完成某个任务时，最好不要将所有的情况

集中在一个时间段来做，应该适当地将事情分在几个时间阶段内有序进行。这样可以保证每一个时间段内，我们从正在进行的事情中获得唤醒水平，并保持在中等程度。

（2）焦头烂额时不要慌，想办法将唤醒水平降低。

对于正处于高度唤醒水平的个体来说，过高的唤醒水平会导致个体产生不舒服的感觉，帮助个体认识到自己的状态，从而对现状进行良好的管理。

比如，在生活中，大部分人都有过焦头烂额、心情烦躁的时候。这种情绪的产生有时候是因为一件比较麻烦的事情，有时候却是因为多件小事凑在了一起，形成多种刺激，从而使个体的唤醒水平过高。

因此，要想脱离这种现状，就需要先调整自己的唤醒水平。比如，先屏蔽掉一部分事情，让自己只面对其中一件事情，然后将其解决掉。接着，再将所有事情一一列出来，依次解决完。这样，就可以在事情解决过程中，让自己的唤醒水平保持在较好的水平内。

（3）给员工或学生提供的刺激要适度。

这个实验中的信息同样也可以应用到企业管理和教育中。上文我们曾经提过，为员工和学生提供丰富多彩的刺激有利于他们的发展。而从这个实验中，我们可以发现这种刺激并不是越高越好。刺激越高，给个体带来的唤醒水平也就会越高，但中等程度的唤醒水平才是让人感觉最为舒适的唤醒水平。因此，企业管理者和教育者在给自己的员工或学生提供刺激时，也要注意刺激的程度。

不过，在对唤醒进行研究时，研究者发现同一种刺激重复出现的话，会造成个体的唤醒水平下降。因此，管理者及教育者提供的刺激还得时常根据刺激带来的反应进行相应的更新。

6. 我们可以孤独多久

动机观察：交往剥夺实验

★ 一个人的孤独

不知道有多少人有过独居的体验，还记得独居时的感受吗？

有一个朋友，一个人在另外一个城市工作。她在公司附近租了一间房子，一个人住。周围的邻居也都是上班族，但是彼此都不熟悉，跟陌生人没有区别。因此每天下班回到家里之后，她就变成了一个人。她经常给我打电话，或者是在网上给我发信息。只是因为她一个人实在是太无聊了，无聊到连说话的人都没有。朋友说，不找人说说话，她怕忘掉怎么和人说话！

也许有人在没有体会到独居的孤独感之前，会很羡慕那些独居的人。比如，一些成婚的妇女，由于平时除了工作还要操持一家人的三餐等琐碎的事情，所以有时会非常希望自己能够单独地过上一段清静的时光。

但当清静的时光好不容易来临（家人因为某种原因外出），可以享受一个人自由自在的时光时，她们却又很容易感到孤寂，想念自己的家人。尤其是当看到别人成双成对，自己却一个人时，这种感觉会更加强烈。

可见，人们似乎总是无法离开周围的人太久，需要时不时地和周围的人交往、交流。究竟人是否可以脱离人群而独立生活呢？我们来看一个实验。

★ 动机实验：一个人的房间

在个体动机研究中，关于生理需求与动机的研究非常多，远不止上文中提到的实验。只是因为饥饿、睡眠是最基本的生理需求，关于它们的研究最典型，所以才以相关实验说明人的基本生理需求引发的动机对于行为的强大驱动力。

不过，人还存在其他的许多需求，如社会需求。心理学家将个体的需求分成生理需求和社会需求两大类，而研究行为动机的心理学家则相应地将个体的动机分成生理性动机和社会性动机。其中社会性动机又包括交往动机、权利动机、成就动机等。

1959年，美国心理学家沙赫特（S.Schachter）对个体的交往需求进行了实验研究。

实验者招募了一些被试者，让他们到一间没有窗户但有空调的房间去住。在这个房间里只有一张桌子、一把椅子、一张床、一盏灯。被试者的三餐均会有人从门底下的一个小洞送进来。在这个实验过程中，实验被试者在房间里面，每小时可以获得15美元的酬金。当然，这种时间必须是持续的，假如被试者中途从房间里出来，那就算实验结束。而被试者可以自主选择什么时候从房间里出来，结束实验。在实验期间，实验者观察并记录被试者的行为反应，并记录被试者在房间内坚持的时间。

应征参加实验的一共有5名，其中1名被试者在房间中仅待了25分钟就向实验者提出要求出来，放弃了实验；另外有3名被试者在房间里待了2天；1名被试者待了8天。而待在房间里时间最长的这个被试者在描述自己的感受时表示：再待1分钟就会发疯。

从这个实验的结果，实验者得出以下实验结论。

结论一：人们有交往的需要，脱离人群的人是无法生存的。

结论二：不同的人之间，对于交往的需求和孤独、隔离的容忍力存在显著的差异。

★ 管理策略：注重人与人之间交往的重要性

实验结果告诉我们，人有交往的社会性需要，虽然这种需要的强度因不同的个体而存在很大的差异性。因此，我们要注重人与人之间交往的重要性。

（1）意识到自己对于人际交往的社会性需求，建立良好的社会关系。

对于个体本身来说，无法脱离人群而生存。因此，在与人相处时要适当地注意自己的言行与态度，建立、维持良好的人际关系。

在人类社会中，不与群体中的他人发生任何往来关系的独居个体是不存在的。每个人从出生到死亡都会与各种各样的人打交道，这种打交道因为社会客观需要而存在，如社会分工导致个体需要从别人那里换取自己不能生产的物品，也因个体心理上有与他人交往的需要而存在。

不过，现在很多人都将人际关系过度地功利化而忽略了自己对于人际交往的需求，建立或维持良好的人际关系只是因为这样有利于自己的工作及发展。但事实上，人们都存在交往的需求，需要从社会交往中获得心理满足。正因如此，人们才会时不时地通过电话、网络，与别人聊一些“废话”。

因此，我们要看到自己对于人际交往的需求，端正自己人际交往的态度，进行更加良性的人际交往活动。同时，也要珍惜自己身边的家人、朋友，真诚地对待他们，因为这种社会关系对我们来说非常珍贵。

（2）对员工激励的启示：合理地满足员工的交往需求。

一个正常的有工作的人，每天大部分时间都会用在工作上，他们接触、交往的人大部分都是上级、同事、下级、供应商、竞争者、顾客等。

因此，作为企业的管理者，通过合适的方法来加强员工之间的交往，关心和改善员工的交往需求，有利于员工保持良好的工作态度，促进员工对团队的归属感。比如，促进员工之间的沟通、建立良好的宽容和相互促进的组织文化，以及及时调节员工之间的矛盾冲突等。

7. 一个拥抱的力量

动机观察：恒河猴实验

★ 你的家人还会拥抱你吗

中国人向来比较含蓄，对自己很亲密的人不会像其他国家的人们那样将感情直接表现出来。中国人见面问好的方式通常是握手，而不是拥抱，更不是亲吻、贴脸颊。

也许在我们很小的时候，父母会亲密地拥抱我们。我们会在父母的怀抱中撒娇，受伤、难过时也会主动寻找父母的怀抱，寻找安慰。但是随着年龄的增长，父母不再主动拥抱我们，而我们似乎也不再需要父母的拥抱。

我曾经在网上看过一篇文章，是一位父亲写的。这位父亲说，他三岁的女儿教会了他去拥抱自己的妻子和孩子，以及拥抱自己的父母。在此之前，他没觉得没有拥抱的家人之间缺少什么，但是当他自己在女儿的怂恿下，走进厨房拥抱着他的妻子时，他忽然发现原来他和自己的家人之间距离还可以更近，还可以给他们带来更多的愉悦和幸福。

可见，拥抱并不是如很多人所想的那样，没有存在价值，它可以使人之间的距离更近。那为什么一个拥抱有这么大的力量呢？我们来看一个关于个体依恋需求的实验。

★ 动机实验：幼猴更喜欢哪种母猴

研究人的社会性需要，以及社会性动机的心理学家认为，人的社会性动机有交往动机、权利动机，以及成就动机等。在这些关于动机的研究中，有心理学家提出，人还有情感的需求。比如，个体小时候对依恋就有强烈的需求。心理学家亨利·哈罗（Harry Harlow）用幼猴做的经典依恋实验，证明了这种需求的存在。

亨利·哈罗认为幼猴除了饥饿、干渴等生理需求外，它们一定还有一种要接触柔软物质的需求。亨利·哈罗想要验证这个猜想的正确性，于是他找了一些合作者，设计了一个实验。这个实验被称为恒河猴实验。

首先，他们先制作了不同类型的母猴模型。

第一只代理母猴是用光滑的木头做的身体，然后外面再用柔软的海绵和毛织物裹了起来，在这只母猴的胸前安装一个奶瓶，身体内部安装一个提供温暖的灯泡。

第二只母猴则是由铁丝网制成，其外形与木制母猴基本相同，也安装了能喂奶的乳房，且也能提供热量。与第一只母猴相比，它除了不能给幼猴提供舒适环境之外，其他方面完全与第一只母猴相同。

参加实验的幼猴一共有8只，都是刚出生后的健康幼猴。研究者随机把幼猴分成两组，然后把人造母猴分别放在单独的房间里，房间与幼猴的笼子相通。两组幼猴，一组由木制母猴喂养，另一组由铁丝母猴喂养，均提供乳汁。

实验者把猴子放在笼子里，然后进行观察记录，记录下在幼猴出生后的前5个月中和两位“母亲”直接接触的时间总量。

结果显示，幼猴极端偏爱木制母猴，就算是那些由铁丝母猴喂养的幼猴也是如此。在最初几天的调适期后，无论哪只母猴提供乳汁，所有的幼猴几乎整天都与木制母猴待在一起。那些由铁丝母猴喂养的幼猴，它们为了吃奶会迫不及待地离开木制母猴，吃完奶后又迅速地返回到木制母猴这里。

可见，幼猴确实除了基础的生理需要外，还有一种对柔软物质的接触需要，而且很明显，这种接触需要非常重要。

而进一步观察两组幼猴的行为特征，也证实了这种接触的重要性。研究者发现，虽然两组猴子食量同样大，体重增长的速度也基本相同，但是由铁丝母猴喂养的

幼猴会出现对牛奶消化不良，经常腹泻的现象。这说明，由于幼猴缺少母猴的接触安慰，使幼猴产生了心理上的紧张，影响到了消化系统的功能。

从实验的结果，实验者得出实验结论：接触安慰对幼猴与母猴间依恋关系的发展具有极其重要的作用。

这个实验显示，接触安慰对幼猴的健康成长过程非常重要。不过心理学家在分析这个实验时，认为这个实验证明了个体对于依恋的需求。因为只有当个体存在这种需求时，才会在这种需求动机的驱动之下选择木制母猴，从木制母猴那里获得接触和安慰。

还有心理学家提出的观点更为直接，认为这个实验结果体现了个体对支持安慰性质的肢体接触存在心理需求。

★ 管理策略：重视自己和他人对肢体接触的需求

从实验结果、结论及心理学家提出的观点可以看出，个体对于依恋存在一定的心理需求。

有需求就会有动机，如实验中的幼猴就在这种动机的驱使下选择与木制母猴待在一起。那这种需求动机对我们有什么启示呢？

（1）对家长的启示：给孩子多一点肢体接触。

实验中，实验者研究的对象是幼猴，而从选择两种不同母猴的幼猴的发展来看，依恋和身体接触对于幼猴的健康发展非常重要。这种重要性同样体现在人类的幼儿身上。

因此，家长们应该多拥抱孩子，爱抚孩子，满足他们对依恋、身体接触的需求，让孩子更加健康地成长。

一些家长持有这么一种观念，他们觉得给孩子提供良好的物质基础就能够表达他们对孩子的爱。因此，他们平时非常努力地工作，为孩子提供良好的生活、学习环境。但从上述理论中可以看出，物质并不能代替肢体所传达的关爱。从这

个理论来看，家长们不应该让物质代替自己在情感上对孩子的关爱，而应该通过亲切、关爱的肢体接触来拉近自己与孩子的距离。这样更加有利于培养孩子坚强、积极的性格。

同时，这个实验现象对教育者也有一定的启示，尤其是像幼师、小学老师等教育对象是幼儿或儿童的教育者。它表明了，教育者在教育的过程中适当地和学生进行一定的身体接触，有利于学生的健康成长。

（2）重视自己及其身边的人对依恋的心理需求。

心理学家通过本节的实验，以及后续研究提出观点，认为身体接触是人的基本需求，缺少接触的人和动物的幼崽，不会正常发育，而且这种需要不会随着年龄的增长而减少。

但是大多数成年人都很难意识到自己及其身边的人（如伴侣）有这种需求，尤其是在含蓄的中国，很多人成年之后，拥抱别人的次数及从别人那里获得拥抱的次数急速变少。当然，在热恋时期可能会有所改变。而很多结婚多年的夫妻之间，拥抱及其他的肢体接触的次数也都随着结婚的年数的增多而变少。

因此，对于很多人来说，这种对依恋及肢体接触的需求是得不到满足的。也许很多人都感觉不到这些需求对自己有多么重要，但事实上，这种需求被满足的个体相对来说感觉到更加幸福。美国著名的心理学家赫洛德·傅斯博士曾通过研究提出，拥抱能够拉近彼此之间的距离，而获得拥抱的人能感受到幸福，且在面对压力时表现得更坚强。

所以适当地给自己或身边的人一个拥抱，既是满足自己的心理需求，也是给别人幸福。

（3）通过适当的身体接触，获得他人好感。

美国明尼苏达州立大学的研究者们曾经做过一个实验。从实验结果中，他们发现：适当地接触对方的手臂，能够获得对方一定的积极反应。

可见，就算是陌生人之间，只要身体接触是合理的、适当的，就有可能对彼



此间的交往带来积极的影响。由此，我们可以利用个体对肢体接触的需求，通过适当的身体接触，在人际交往中获得他人的好感，从而得到对方的积极反应。

8. 你的关注是他的行为动力

动机观察：霍桑实验

★ 我们需要尊重

尊重是人们经常谈论的一个话题。生活中，很多事情的起因都来源于尊重。人们有时会因为不受尊重，而与别人大打出手，甚至放弃生命。

比如，2012年，在湖南株洲市的一名环卫工人和市民之间发生了一起严重的冲突事件。有一个市民因为乱扔垃圾，与环卫工人发生争执。最终，这名环卫工人砍断了这位乱扔垃圾的市民的一截手指。这件事情引发了社会群众的热议，很多人纷纷指责环卫工人的反应过激。对此，该环卫工人说：“我扫得干干净净，起码要尊重一下吧！”

生活中，类似这样的感觉自己不受尊重而大动干戈的事情很常见。有时候，这些事件的起因就是因为一方感觉另一方不尊重自己。而有时候，却是因为人们在争执过程中变得冲动，说话和行为不再尊重彼此，而让一件本来很小的争执，演变成一起无法控制的严重事件。

可见，人把尊重看得多么重要。心理学家认为，尊重是人的基本心理需求之一。对于这个观点，心理学中有实验可以证明。下面，我们就来看看这个实验。

★ 动机实验：工厂里的发现

亚伯林罕·马斯洛（A.H.Maslow）是美国著名的社会心理学家，也是第三代心理学的开创者。他提出的人本主义心理学与继精神分析学派和行为主义学派被称为心理学的三大主要势力。马斯洛提出了非常有名的需求层次理论，将个体的需求分为生理上的需求、安全上的需求、情感和归属的需求、尊重的需求、自我实现的需求。

前文的实验已经证实了个体存在生理、情感等需求。而且，这些需求会引发个体形成相应的行为动机。霍桑工厂的一个实验证实了个体存在尊重的需求。

霍桑工厂是美国芝加哥郊外的一个电话交换机制造工厂。在当时，它具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但工人们仍愤愤不平，生产成绩很不理想。为找出原因，美国国家研究委员会组织研究小组开展实验研究。心理学家将这个实验分成三个阶段，在这里也将分阶段对有关实验进行介绍。

第一阶段

一开始，实验者改变了工人们工作环境中的照明度。实验人员猜想，工人的工作效率与工厂内的照明度有关，当照明度越高时，工人的疲劳程度越小，生产效率越高。于是，他们从工人中选择了6名女员工作为实验被试者，提高了她们工作时的照明度。

但结果显示，只要照明度不影响工人们正常工作，无论实验者将照明度提高或降低，工人的工作效率都不会发生明显的变化。这一阶段的实验持续了两年，但是因为没有得到有用的结果，研究人员们非常灰心。

1927年，以乔治·埃尔顿·梅奥（G.E.Mayo）教授为首的一批哈佛大学心理学工作者将实验工作接管下来，而实验进入第二阶段。

第二阶段

实验者们认为工人们的工作效率可能与他们的福利待遇有关，福利待遇好，工人的工作效率就高。所以实验者在这一阶段中，主要是改变了被试者的福利待遇。

在这阶段中，实验者不断地改变被试者的工作制度和待遇。比如，变更工资支付的方法，改变员工休息时间和方式，改变员工的福利待遇。

在不断地改变中，最后又将被试者的福利待遇恢复到原来的一切工作。但实验结果却是，无论实验者怎么改变被试者的福利待遇——增加或减少工间休息，延长或缩短工作日，每一次改变之后，被试者的工作效率都比没改变之前高。

为什么会发生这种改变呢？实验者认为，因为作为实验被试者的女工们感觉到她们是特殊人物，她们受到了格外好的待遇，所以她们期望进行例外的工作，引起别人的注意，并因此而感到愉快、自豪，而且愿意遵照实验者的要求去做。于是，她们的工作越来越努力，每一次工作条件的改变都刺激了她们提高工作效率，认真、积极地工作。

第三阶段

在一个实验中，实验者请了工厂里一部分女工到部长的办公室进行访谈。一开始，实验者的目的是让员工了解工厂的相关政策。但是，实验者在访谈的过程中发现，员工们更愿意在访谈过程中，谈论她们在工作中遇到的不满和对制度的不认同。

于是实验者改变了策略。他延长了访谈时间，让参加访谈的员工自由倾诉。一段时间后，实验者对员工们的工作效率进行考察。结果显示，参加过访谈的员工的工作效率明显比没有参加访谈的员工高。

实验者对效率提升的原因进行分析，对参加实验的工人进行回访。实验中被召进部长办公室谈话的女工表示，她们认为这是莫大的荣誉。这说明被重视和认同的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。

从上述实验中，可以获得以下实验结论：员工是否能够得到关注、重视及认同，会影响他们的工作效率。

这个实验的结果，对于如何管理员工的工作效率有重要意义。除此之外，研究动机和心理学家认为，它证明了个体对尊重存在极大的需求。当这种需求得不到满足时，个体就没有行为动力。

★ 管理策略：尊重别人，也是尊重自己

关注、重视及认同都存在很大的尊重成分。因此，从实验中我们可以得知，尊重对于人们的行为存在很大的影响力。而从心理学家的分析来看，尊重需求也是驱动人们行为的一种动机。

许多人在人际交往时，经常会忽略对方对尊重的需求。他们总是忘记，甚至从来没有想到过，大部分人对尊重的需求都排在第一位，而对物质的需求则要靠后。因此，他们只知道把山珍海味、金银珠宝、豪华别墅给对方，并以为这样就能够得到对方的好感和认可，建立良好的人际关系。

但事实上，许多人对于尊重的需求会更多一些。比如，生活中会有很多人因为某个人或某个团体不尊重自己，而离开这个人或这个团体。因此，假如你在人际交往中，不能够尊重对方，那么就算你给对方一定的物质满足，也无法与他建立良好的人际关系。

所以，在人际交往的过程中，要学会尊重对方，满足对方对尊重的需求。否则，人们就会选择其他方式，去寻求尊重，如找一个会尊重他的人做朋友。

除此之外，尊重还是相互的，当我们尊重别人时，别人才会尊重我们，即我们在满足别人的尊重需求过程中也满足了自己的这种需求。

其实，上述实验结论对管理者和教育者也具有一定的启示。比如，在管理和教育过程中，管理者或教育者应该让员工或学生感觉到他们是被重视、被认可的。这样，可以提高他们的行为动机水平和行为效率。

9. 追求不高还是害怕失败

动机观察：麦克利兰成就动机实验

★ 你有多害怕失败

曾经有一个人向心理咨询师咨询，她说她不敢在人们面前讲话，人多时更加不愿意开口。因为一开口她就会非常紧张，紧张到忘记她自己本来想要说什么，说话变得磕磕巴巴，非常尴尬。

她并不是天生这样的，所以咨询师认为，肯定有其他的原因导致了产生这种行为。心理学家问她，以前是否有过类似失败的经历。结果，她想起了第一次给别人做团体辅导的经历。

那时候，她根本不知道如何做团体辅导，只是她朋友让她帮忙她就去了。当她从一个前辈手中拿到关于团体辅导方案时，前辈让他们一群人针对手中的方案现场演练一遍。但是她根本没有团体辅导的经验，所以她不知道应该怎么说，才能将手中的方案变成真正的团体辅导。结果，她尴尬地在一群前辈面前磕巴了半天。她觉得非常的丢人，心里想别人肯定都在笑她，瞧不起她。从那以后，只要人一多，她就不敢说话，因为她害怕再次出现这样的情况。

寻求咨询的这个人，因为过去的失败经历而导致现在不敢在人多时说话的现象。这种现象是为了避免自己再次失败而保护自己的一种方式，但是这也让她失去了体验在人们面前侃侃而谈的机会。

但是不是每一个人在失败面前都会这样呢？都会因为害怕失败而不敢向前迈出脚步吗？我们来看一个实验，实验会解答我们这个疑问。

★ 动机实验：孩子们的套绳圈活动

在本章前一二节我们已经通过实验描述了由个体的生理需求引起的生理性动机，在后面几节的实验中我们将描述一些社会性的心理需求，如对于交往的需求、劳动的需求、尊重的需求等。在个体的社会性需求中，成就需求也是一种非常重要的需求。

成就需求是指个人对于自己认为重要的或有价值的事力求达成的欲望。而成就动机是指个体追求这种自认为重要的有价值的工作，并使之达到完美状态的动机。在对动机的研究过程中，有心理学家专门提出了成就动机理论。而关于成就需求、成就动机的研究结果也被广泛地应用在各个领域中。

在这些对成就动机的实验研究中，美国社会心理学家戴维·麦克利兰（D.C. McClelland）的成就动机实验是最有名的实验之一。

麦克利兰是最早提出成就动机理论的心理学家。他在研究成就动机时提出了情绪激发理论，认为个体记忆中存在着与成就相联系的愉快经验，当情境能引起这些愉快经验时，就能激发人的成就动机欲望。

后来，麦克利兰的成就动机理论被心理学家阿特金森（J.W. Atkinson）进一步深入发展，提出个体的成就动机可以分成两种意向，一种是追求成功的意向，另一种是避免失败的意向。因此，阿特金森将成就动机分成了两种，即追求成功的成就动机与避免失败的成就动机。当一个人的成就动机中，追求成功的动机强于避免失败的动机时，这个人就是追求成功者；相反，假如这个人避免失败的动机强于追求成功的动机时，那他就是避免失败者。

50年代末60年代初，麦克利兰为研究不同成就动机对行为效果的影响设计了一个实验。

这个实验选用的被试者是一群平均年龄为5岁的儿童。实验时，实验者将被试者带入一个房间。在这个房间中间有一个木桩。实验者把一个绳套交给被试者，要求被试者在拿着手里的绳圈去套房中间的那个木桩，并告诉被试者，他们套绳圈时，可以自由选择自己站立的位置。

除此之外，实验者在让被试者套绳圈之前询问被试者，预测他们自己能够套中多少绳圈。并以被试者对自己能够套中的绳套数量为标准，评定被试者在套绳圈时是一种追求成功的成就动机还是避免失败的成就动机。然后对成就动机不同的两组被试者套绳圈的行为和结果进行比较。

实验者发现追求成功的被试者选择了距离木桩适中的位置，然而避免失败的被试者却选择了距离木桩非常近，或者距离木桩非常远的地方。

麦克利兰对这种行为的解释是：具有追求成功的成就动机的被试者因为追求成功，所以选择了同时具有一定挑战性和成功的可能性任务。因此，他选择了与木桩距离适中的位置。具有避免失败的成就动机的被试者关注的不是成功与失败，而是想要尽量地避免失败和与此有关的消极情绪。因此，要么距离木桩很近，轻易成功；要么距离木桩很远，几乎没有成功的可能。

从实验的结果，心理学家得出以下实验结论：持有不同的成就动机的个体，在选择任务时具有不同的倾向。一般情况下，追求成功的个体更倾向于选择具有一定挑战性，但同时保证具有一定的成功可能性；而避免失败的个体，则会选择难度偏小或偏大的任务。

★ 管理策略：针对他人的成就需求，采取不同的影响措施

这个实验中可以解答在本节一开始提出的疑问，并不是每一个人都会因为害怕失败躲在一个“安全”的地方。这种现象与个体本身所持有的成就动机相关，假如这个人是一个追求成功的人，则会倾向于克服困难，追求成功体验。由此，我们可以获得以下相关启示。

（1）了解对方的成就需求，针对不同的成就动机采取不同的影响措施。

根据成就动机的定义，我们可以将个体的成就动机理解为：个体将工作做好，并从中获得成就感的行为动机。但是，衡量工作做得好与不好的标准有很多，其中有的人采用的是既定的标准，有的人则是通过与他人相比较而得出。

相对而言，后一种衡量标准使用得更普遍。比如，学生们从自己的学习成绩排名得到成就体验，就是依据后一种判断标准所得。因此，成就动机对人们的交往行为存在显著影响。

一般来说，成就动机强烈的人，具有强烈的竞争意识。这种人为了取得事业上的成功，乐意与人交往、与人合作，具有强烈的竞争意识，在交往中总是首先明确告诉对方与之交往的目的，向对方提出希望和要求，从而达到追求成功的愿望，满足自我发展。

个体的成就需求动机对个体有强大的驱动力量，因此，在人际交往中，利用好对方的成就动机是一种影响他人的有效策略。

对于成就动机的研究，应用最多的就是管理领域。在管理领域中，了解员工的个性化需求，根据员工的这种需求特点，合理地安排他们的工作岗位，以及满足他们的需求是非常重要的管理方法。这种表现反映到工作上就是不同的人的工作侧重点、积极性等表现都不一样。

而且，有差异的并不仅仅是个体的成就动机，心理学家认为不同的人，同一种需求引发的动机强度有差异，动机层次也会有所不同。比如，有的人成就动机很强，有的人自尊需求引发的动机排在生理需求之前。

这种需求动机的不同，将直接导致他们的行为表现不同，适合的工作不同，甚至采取的激励措施也应该不一样。比如，成就动机强的人可能是一个好的创业者，但是不一定是一个好的领导者。

可见，了解员工的需求，对合理安排员工的职位，以及选择使用合理的激励手段非常重要。因此，这个实验结果对管理者的一个启示就是，了解自己员工的需求动机，然后按照他们的需求选择合适的激励措施，并将他们放在合适的位置。

（2）培养他们的成就动机，调动其行为的积极性。

从本节的实验可以知道不同的成就动机会直接影响个体的选择与行为表现。除此之外，实验还显示，两种不同成就动机的人的行为反应也不同。

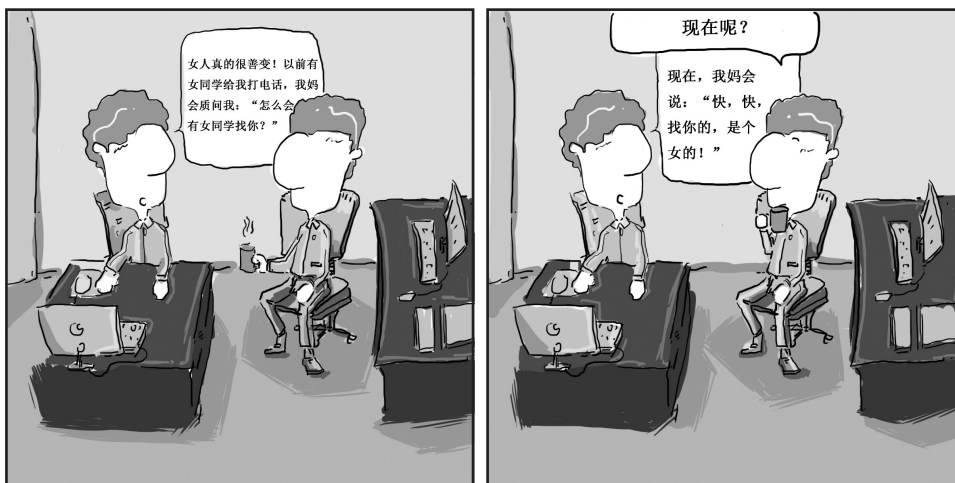
一般来说，一个追求成功的人比一个避免失败的人在生活和工作上更加积极，追求成功的成就动机更加有利于他们的发展。

因此，对于教育者及管理者，这个实验还存在另外一个启示，那就是培养学生、员工追求成功的成就动机。麦克利兰的成就动机理论中指出，个人的成就动机是可以通过培养获得的。这个观点，在后面的实验中将会得到证明。

因此，教育者和管理者还可以通过合适的方法培养学生，以及员工的成就动机，并以此调动他们行为的积极性。

第二章

改变态度不是难事： 他的态度因何而起



态度的出现和转变总是存在一定的原因。抓住这个原因，才能把握别人的态度。

1. 通过信息改变对方态度

动机观察：肾上腺素注射实验

★ 神灵显灵、大气层现象，还是相机出了问题

在一些书籍及报纸中，我们经常可以看到一些无法用科学解释的灵异现象。比如，照片上出现的灵魂或鬼影。

网上有许多这类照片，其中有很大一部分是假的，是经过 PS 处理得出来的效果。但是有些照片却是经过鉴定的真实照片。比如，2004 年，一名男子拿了一张照片到台湾的 UFO 协会。这名男子称其在公司帮同事修饰照片时，无意间发现其中一张照片中出现了疑似飞碟的不明物体，而在飞碟左上方的云朵还有一个类似西方古神宙斯的侧面脸孔。他说这张照片是他们的摄影师所拍，摄影师本人并不知情，这是他在后期对相片进行修改时发现的。经 UFO 协会鉴定，这张照片并未经过修改。

类似的照片非常多，很多人都认为这些照片是经过处理加工的，上面的信息不可信。不过有时候，你不得不信。我的朋友最近在处理照片时也发现了这种现象。

面对这些无法用科学道理解释的灵异照片，有人认为这是拍照的人不小心将灵魂、鬼影类的东西拍了进去；有人却认为这是大气层现象，是一种复杂的电磁反应；还有人认为是照相的相机出了问题。

为什么人们对同一种现象有不同解释呢？心理学家认为，这与个体对事件信息的了解有关。

★ 动机实验：你的情绪因何而起

1962年，心理学家沙赫特（Schachter）和辛格（Singer）进行了一个颇具争议性的经典实验。

实验以大学生为实验被试者，实验开始前，实验者告诉所有的被试者，实验的目的是为了测验一种新的化学成分对视觉的影响。然后，实验者从所有的被试者中随机选出一部分作为实验组，并给他们注射肾上腺素。肾上腺素是由人体分泌出的一种激素，当人经历某些刺激（如兴奋、恐惧、紧张等）时，会分泌出这种化学物质，使个体呼吸加快，心跳与血液流动加速，瞳孔放大。

接着，实验者再将实验组的被试者随机分成三个小组，并告诉第一小组被试者，这些药物会增加他们的心率、呼吸率，并且会让他们感到急躁。而第二小组被试者则没有告诉他们这些药物带来的反应。第三小组被试者，实验者告诉他们一些错误的药物反应：这些药物会使他们感觉发痒、头疼，以及麻木。

除了实验组之外，剩下的另一半被试者作为对照组，实验者给他们注射没有明显生理效应的生理盐水。

实验者再将所有的组分成两半，把实验组的一半被试者与对照组的一半被试者组合在一起，让他们分别在两个房间里填写问卷。其中这两个房间中填写问卷的人之中，都有实验者预先插入的一个“托”。

在其中的一个房间中，这个“托”表现得非常愤怒，最后他撕碎了问卷冲出了房间。而在另一个房间中，这个“托”表现得很轻松愉快，他时常微笑，并且将自己的问卷折成了纸飞机。

实验者观察两个房间中各组被试者的情绪行为反应后发现，实验组中，第二小组和第三小组的被试者都明显地受到了实验者安排的“托”的情绪行为的影响。他们看到实验者安排的“托”很愤怒时，他们也变得愤怒；看到实验者安排的“托”

高兴时，他们也变得高兴。相对而言，第一小组的实验被试者表现得相对冷静很多，没有受到外界环境的影响。

实验者对实验结果进行了解释，他认为，由于第一小组的被试者被明确地告知注射的药物会带来的生理反应，他们对于自身变化有了很好的解释，不需要从外部原因去考虑这种变化，因此他们没有被身边的人所影响，产生某种情绪。

相应地，因为第二小组与第三小组的被试者都不知道自身变化的原因，所以他们需要从周围环境中的事情来解释自己的生理变化，而同伴的情绪反应恰好与这种生理变化相对应，所以他们“找到”了原因，认为自己也是因为情绪而产生了生理反应。因此，当同伴们出现某种情绪时，被试者特别容易受到同伴的影响，产生相应的情绪。

从实验的研究结果，心理学家得出实验结论：个体对事件的解释，受个体本身的生理状态，以及个体对周围事物的认知所影响。

其实，沙赫特做这个实验的目的是为了研究情绪的产生，验证他所提出的情绪认知理论（情绪是由于个体对事件的认知和评价而产生的）是否正确。但有一部分心理学家从这个实验中得出了以上结论。

对于这个结论，有心理学家进行了再次验证。1975年，心理学家坎特（Cantor）和齐尔曼（Zillmann）让一些被试者参加一些训练，然后给处于训练恢复的三个不同阶段的被试者放映色情电影。

结果，处于恢复的中间阶段的被试者（这一阶段的被试者的生理正处于一定的唤醒状态但是个体体验不到），将自己的唤醒水平归因于性。

★ 管理策略：通过控制信息来控制态度

在看到上述实验时，有人可能会认为这是一个归因实验。但事实上，这个实验说明的是人们形成某种态度或看法的原因，即人们对于某种事物的解释与看法

会受到个体本身生理状态和对周围事物的认知的影响。

比如，前文中举到的那个照片中的灵异现象的例子。那些相信这个世界上有灵魂存在的人，会认为照片中出现的是真实的灵魂；而不相信灵魂只相信科学的人，则会认为照片中出现的可能是某种大气层现象，或者复杂的电磁反应；而摄影者本人，因为对自己的相机，以及照相时周围环境的认识，可能会认为照片上的现象是凑巧，或者是相机问题所致。

因此，当我们可以控制呈现给对方的信息，来控制他对某件事情产生的看法。

比如，人们经常会通过个体某一方面的表现来判断个体在其他方面的表现。俄国著名的大文豪普希金狂热地爱上了被称为“莫斯科第一美人”的娜坦丽，并且和她结了婚。在普希金看来，一个漂亮的女人必然拥有非凡的智慧及高贵的品格。但事实并非如此，娜坦丽容貌惊人，但酷爱娱乐和享受。

也许，普希金这样的认知和行为受其好恶所影响。但假如，一开始他就通过了解信息知道美貌并不代表智慧和品格，也许他不会在见到第一美人娜坦丽后就狂热地爱上了她。

利用控制信息来控制对方态度的方法，可以应用在生活和工作中。比如，在人际交往中，想要对方喜欢你时，可以将自己美好的一面呈现给对方；想让对方客观看待某件事情时，可以将这件事情的正、反面信息呈现给对方；而想要对方讨厌某件事情时，可以将这件事情的负面信息透露给对方。

2. 怎样保护别人对你的喜欢

动机观察：复杂刺激接触次数实验

★ 喜欢是否可以永远不变

许多恋人之间都存在这样的问题：随着两个人相处的时间变长，爱情逐渐失去了新鲜感。这个问题导致恋爱双方逐渐厌倦对方，彼此之间的感情变得不再牢固。

也许，很多人在恋爱和婚姻中都不愿意承认，自己对对方的喜爱会受对方带给自己的新鲜感所影响。但生活中类似的现象却显示我们对于某件事情、某件物品的喜爱确实跟新鲜感有关。

比如，“植物大战僵尸”游戏刚上市时非常火爆，周围的朋友空闲的时候都在电脑上玩这个游戏，甚至有几个没有电脑的朋友还专门跑到网吧去玩。但一段时间过后，玩这个游戏的朋友们已经能够顺利地通关，在重复玩的时候，他们能够通过自己掌握的那些通关技巧顺利过关。后来，他们对这个游戏失去了兴趣，不再玩这个游戏。直至新版的“植物大战僵尸”出来，他们才产生了新的兴趣。

可见，人们对于某件事情的新鲜感消退时，喜爱程度也会降低。那这种行为变化，究竟是什么动机引起的呢？对此，一些心理学家进行了相关的实验研究。

★ 动机实验：你最喜欢哪种刺激

在前文中，我们曾讲到过，个体的唤醒水平存在一个最佳点，而个体存在追求最佳唤醒水平的动机。这个关于唤醒水平的理论中，除了这个观点之外，还有其他的一些关于刺激与唤醒的原则，如刺激简化原则。

刺激简化原则是指个体与一种复杂刺激相互接触的时间越长，这种刺激对于个体来说就越简单。将刺激简化原则与最佳唤醒水平原则结合在一起时，可以发现，个体对一种刺激的喜爱程度不是恒定不变的，而是受接触刺激的次数所影响。有心理学家专门对此进行了实验研究。

1975年，心理学家史密斯（Smith）与多夫曼（Dorfman）设计了一个巧妙的实验。实验中，实验者让被试者多次接触三种复杂程度不同的刺激，即低等复杂刺激、中等复杂刺激、高等复杂刺激。

然后实验者在被试者接触完刺激后询问被试者对三种刺激的喜好程度，对三种不同的刺激进行评分。结果，被试者在接触刺激一次之后，对低等复杂刺激的评分远远高于另外两种刺激。三种刺激所得评分的关系是：低等复杂刺激 > 中等复杂刺激 > 高等复杂刺激。

当接触刺激五次之后，被试者对三种刺激的评分发生了很大变化，低等复杂刺激所得的评分相对于上一次所得评分直线下降，而另外两种复杂程度的刺激的评分相对于上一次评分则有所上升。三种刺激所得的评分关系变成：中等复杂刺激 > 高等复杂刺激 > 低等复杂刺激。

当被试者接触三种刺激十次之后，实验者再询问被试者对三种刺激的喜好程度时发现，除了低等复杂刺激所获得的评分相对于上一次评分没有明显变化之外，另外两种刺激的评分都有所升高。三种刺激所得评分的关系依然是：中等复杂刺激 > 高等复杂刺激 > 低等复杂刺激。

当被试者接触刺激20次之后，被试者对三种刺激的评分又发生了很大变化。高等复杂刺激所得评分相对于上一次评分急速升高，而中等复杂刺激所得评分却

相对于上一次评分急速下降，低等复杂刺激的评分则有了小幅度提升。三种刺激所得评分的关系依然是：高等复杂刺激 > 低等复杂刺激 > 中等复杂刺激。

实验者对实验结果进行解释。实验者认为，随着接触次数的增加，被试者不再喜欢低等复杂刺激，因为它太简单了。接触次数的增加，使低等复杂程度的刺激变得更加缺少复杂性。

被试者对中等复杂刺激的喜爱程度随着接触次数处于一种“上升，上升，再急速下降”的趋势。这是因为个体在第一次接触到这种刺激时，刺激对于他们来说过于复杂，所以不受欢迎。但是随着接触次数的增多，被试者从刺激中感受到的复杂程度相对降低，因此对刺激的喜爱也上升。然而，当刺激不断呈现时，它所带来的复杂感不断降低，被试者最终对此感到厌烦。

而高等复杂刺激随着接触次数的增加，被试者从中体验到的复杂感降低，最终刺激的复杂程度达到被试者最喜爱的程度。因此，被试者对于这种刺激的喜爱程度一直处于上升趋势。

从上述实验，实验者得出以下实验结论。

结论一：个体对复杂程度不同的刺激会随着接触次数的变化而变化。

结论二：低等复杂刺激随着接触次数的增加，其喜爱程度逐渐降低；中等复杂刺激随着个体接触次数的增加，其喜爱程度逐渐升高，在升至一个顶点后，又降低；高等复杂刺激在一定的接触次数下，随着个体接触次数的增加，喜爱程度上升。

★ 管理策略：把握刺激的复杂程度和刺激频率

从上述实验结论可以看出，之所以个体对某件事物的喜爱程度会因新鲜感的消退而降低，在于这种刺激在逐渐接触的过程中引起的唤醒水平降低。

对于个体这种行为背后的动机，我们可以从中得到启示：想要对方形成对某种事物的喜爱态度，需要控制好这个事物的复杂程度，以及与个体的接触次数。

生活中的许多场合都需要让个体喜欢上某件事情来达到某种效果。比如，在商品销售中，让顾客喜欢上自己的商品，可以有效提高商品的销售业绩。

对于这一点，很多游戏制作者会非常在意。比如，针对游戏的玩家，设计师设计的游戏不能过于简单、没有挑战性，但也不能过于复杂。因为，假如游戏过于简单，玩家一摸就透，能够简简单单地拿到高分的话，那给玩家带来的唤醒水平就会过低，个体的喜爱程度就会降低；而假如游戏过于复杂，玩家怎么玩都无法掌握规律，总是非常容易地失败，那给玩家带来的唤醒水平必定会很高，也难以获得玩家的喜爱。因此，游戏设计师设计的游戏一般在难度上会存在一定的梯度，可以让玩家在与游戏不断接触的过程中，始终能够获得一定程度的唤醒水平。

除了商品销售外，生活和工作中的其他方面也可以利用这种动机来控制他人的态度。

比如，在学习中，教育者可以通过调整学习任务的难度，以及学生与某项学习任务的接触次数，使学生喜欢上学习，提高学生学习的积极性；在工作中，管理者可以通过调整工作任务的难度，以及员工对某项工作任务的接触次数，使员工对自己手中的工作任务保持热情；在恋爱和婚姻中，人们可以通过调整自己给对方带来的新鲜感，来调整自己给对方带来的唤醒水平，从而维护两人之间的关系。

使用这种方法的时候，最关键的一点是掌握好刺激给对方带来的唤醒水平。因为，个体的这些行为、态度背后的动机都是对最佳唤醒水平的追求。只有你呈现的刺激给对方带来的唤醒水平保持最佳水平，才能保证对方的喜爱态度，强化对方的行为。

3. 有些态度源于酸葡萄心理

动机观察：布莱姆糖果实验

★ 吃不到的葡萄是酸葡萄

一只狐狸饿极了，看到树架上挂着一串串饱满诱人的葡萄，馋得直流口水。它跳起来摘，但始终够不着。最后，它放弃了，临走时还自言自语地说：“哼，这葡萄一定是酸的！”

这是一则非常有名的寓言故事，寓言中狐狸的行为现象在现实生活和工作中非常普遍，人们把这种现象称为酸葡萄现象。

2009年，网络上一位署名为“湖北80后民工万小刀”的网友多次在博客中发表颇有争议的文章，“炮轰”他心里的“城里人”。万小刀发表的文章有：《坚决不娶城市女》《做市民不如做农民》《农村学生千万别读大学》《农村人比城市人对妻子更好》。在这几篇文章中，万小刀用语极端，表明了城市的各种不好，以及农村什么都好的观点，在网上引起了激烈的讨论，甚至发生了争执。

很多人认为，万小刀的观点过于偏激、缺乏理性，极有可能是酸葡萄心理在作怪，因为在城市生活得不如意，所以形成一种“城市不好，农村好”的观点。

心理学家认为，酸葡萄现象的出现是因为个体想要解除内心不安，以及需求

无法得到满足时产生的挫折感。而研究态度改变的心理学家认为，利用“给”的这种心理动机，可以促使个体改变自己的态度。对此，有一位心理学家做的一个实验可以验证其正确性。

★ 动机实验：吃不到的糖果

1957年，心理学家利昂·费斯廷格（Leon Festinger）在他发表的《认知失调论》一书中，提出了著名的认知失调理论。

费斯廷格认为，只有当个体的认知、态度和行为之间保持协调一致的状态，个体才会感觉到舒适，否则就会产生心理压力。这种压力会驱使个体对自己的认知、态度及行为进行相应的改变，重新达到协调平衡的状态。

认知失调理论是解释个体内在动机的重要理论，是动机心理学中一种非常重要的观点。

认知失调理论被广泛地用来解释个体态度改变的重要依据，许多心理学家在这个理论的基础上，对个体态度的改变进行了实验研究。

心理学家布莱姆曾以一群孩子作为被试者，进行了一个实验。

首先，实验者将被试者带进一个房间。然后，实验者拿出一些糖果，并告诉被试者这些糖果是拿给他们吃的，他们可以在两种糖果中任选其一。

实验者说完后，并没有给被试者糖果，而是急匆匆地离开了。然后，实验者的助手进入了房间。这名助手替代实验者给被试者发糖果，但是，他并没有像实验者所说的那样做（让被试者自由选择自己喜欢的糖果），而是任意地将一种糖果发给每一个被试者。

糖果发送过程结束后，实验者再次进入房间。实验者和被试者进行谈话，询问他们对糖果的喜爱程度。从谈话中，实验者发现，当被试者被助手强行塞给某种糖果之后，改变了原本对糖果的评价，认为原来自己喜欢的糖果不好看或不好吃了，而拿到手的糖果相对更好。

实验者对这种现象的解释是：本来孩子们预期自己可以选择喜欢的糖果，但他们发现实际上并非如此，因此他们感到自己被加上了一种额外的束缚，这种束缚导致他们对本来喜欢的东西也不喜欢了。

从实验结果，实验者得出以下实验结论：事情的结果会对个体的态度产生影响，让个体改变自己的态度。

除了布莱姆对自己的实验进行了一番解释之外，其他心理学家也对上述实验中的现象进行了解释。

有的心理学家从认知失调的角度对布莱姆的实验进行了分析。他们认为，被试者最终得到的糖果与他们一开始想要的糖果不一样，这导致个体内心失调，继而驱动他们改变了自己最初的看法。

★ 管理策略：正确看待酸葡萄心理，利用行为结果改变个体态度

从实验中，我们可以知道，酸葡萄现象出现的根本原因是个体存在追求心理协调的动机。

当个体的真正需求没有被满足时，行为结果和需求失调，这种失调让我们感到挫败、不安和紧张。而个体追求心理平衡与舒适，所以驱除这种失调带来的不舒适感成了驱动个体改变自己态度（吃不到的葡萄是酸葡萄）的动机。由此，我们可获得以下启示。

（1）正确看待自己的酸葡萄心理。

我们有很多需求，但这些需求大部分都无法得到满足。比如，大部分人都希望自己拥有很多财富，但事实上拥有足够财富的人只有少数。因此，几乎每一个人，都会因为自己真正的需求无法得到满足而产生酸葡萄现象。

比如，很多人的仇富心理就是这样的原因。这些人对有钱人存在一些这样的看法：有钱人态度高傲、不好相处、不识民间疾苦。而这些人基本上都是没多少钱的人。他们的这些看法是因为他们对财富求而不得。

除了仇富心理外，其他很多片面看法的形成也是因为酸葡萄心理。这些片面的看法有时候对我们影响颇大。比如，大多时候，这些片面的看法对于个人发展而言是极为不利的，它无法与某一类型的人友好相处，就算这些人有利于我们的发展也无济于事。

所以，对于自己的某些看法，我们需要客观看待，判断其是不是一种酸葡萄心理，然后再进行相应的改正。

（2）利用内心失调感改变他人的态度及行为。

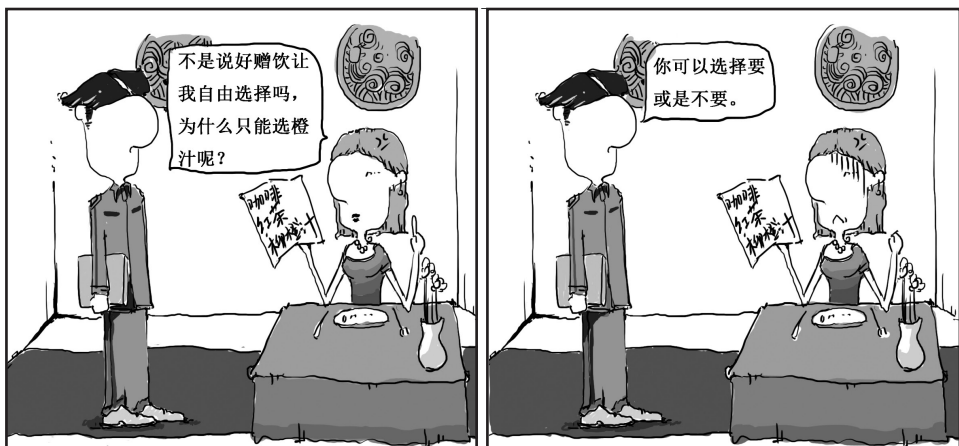
上述实验验证了认知失调理论的正确性，证明内心的失调感确实是内在动机的一种。由此，我们获得启示：合理利用对方的失调感，可以改变对方的行为或态度。认知失调理论中，构建个体心理平衡的三个心理要素是：认知、行为和态度。因此，假如我们想要个体产生某种态度，就可以通过改变对方的行为和认知入手。

从认知上入手就是让对方产生某种认识。举个很简单的例子，如果想改变一个吸烟者对吸烟的态度，可以给他看一些关于“吸烟有害身体健康”的材料，如视频、书籍等。通过改变对方对吸烟的认识，来改变他的态度及行为。

从行为上入手，即想办法让对方产生某种行为或行为结果，然后使个体改变自己的态度。

比如，某人有这么一种看法：无论我怎么做，大家都不会喜欢我。想要改变他这种看法，可以先改善这个人的形象及对待他人的方式，然后让他与别人相处一段时间。一段时间后，让他周围的人对他进行评价。当这种评价很好时，他的行为结果与本来的态度就出现了失调，在失调感的驱动下，他自然会改变自己的看法。

利用认知失调改变个体态度的方法，还被很多管理者用在管理上。管理者们先巧妙地通过某种方法，“强迫”员工“服从”某种行为。然后，当员工不重复进行这种行为时，员工不知不觉地对这种行为产生某种看法。而这种看法，正是管理者想要的看法。



选择，并不是只有一种方式。

4. 只因为这是他自己的选择

动机观察：厨具选择实验

★ 态度转变的快与慢

态度不是一成不变的，很多因素都会促使个体态度发生改变。比如，大部分人对某件事情的看法，都会因为人生阅历的变化而发生变化。有些人，年少时感觉事业、金钱最重要，但随着年龄的增大，逐渐认为家人在一起幸福生活才最重要。

但并不是所有的人都会有这种态度的转变，而不同的人态度转变的速度也会不一样。有些人态度转变很快、很彻底，可能一瞬之后的想法就完全与刚才的相反；而有些人态度转变得很慢，每次只改变一点点，是一个逐渐改变的过程。

曾经有一个朋友跟我说，他的一位客户在前两次接触的过程中都表现出强烈的合作意向。但是，当朋友第三次去拜访这位客户的时候，客户表现得很冷淡，并明确地向朋友表示自己没有合作意向，对朋友态度也不好。其中，朋友与这位客户前后两次接触的时间只相隔了一天。

可见，一个人的态度转变可以非常地快和彻底。但一个人的态度改变也可以相当慢。比如，社会对于同性恋者的态度就是一个慢慢改变的过程。那是什么影响着态度改变的速度和程度的呢？

那些持有“认知失调是驱使个体的态度、行为发生改变的动机”观点的心理

学家认为：个体态度改变的程度由其认知失调的程度决定。下面，我们就来看一个相关的实验，验证一下这个观点是否正确。

★ 动机实验：哪种选择造成的失调感最强烈

认知失调理论认为，失调感是个体的一种内在动机，而失调感的强弱将决定动机水平的高低。动机水平的高低直接影响个体的行为强度，在态度改变上表现为，态度改变的快慢与程度。对此，有一个心理学家进行了相关的实验研究。

实验以女大学生为实验被试者。首先，实验者给所有的被试者呈现8种面包烤箱之类的厨具，并要求她们评价自己对每件厨具的喜爱程度。然后，实验者将被试者随机分成了三组，分别让她们进行不同的选择。

第一组被试者和第二组被试者都是从实验者提供的两种厨具中，选出自己最喜欢的一种。不过，第一组被试者是从她们认为具有同等吸引力的两件厨具中二选一；第二组被试者则是从两件她们认为吸引力具有差异的两件厨具中二选一。而第三组被试者没有选择，只能接受实验者给予的8种厨具之一。选择完后，实验者让被试者再次对8种厨具进行评价。

按照实验者的猜想，被试者在做出选择之后，为了让自己的态度与行为协调一致，会极力提高自己对所选厨具的评价，降低自己对未选厨具的评价。所以，第一组被试者比第二组被试者需要做出更多的努力来协调自己，因为第一组被试者放弃的是自己同样很喜欢的另一件厨具，但第二组被试者放弃的是相对不太喜欢的厨具。而对第三组被试者来说，似乎是获得了一件免费厨具，然后再次进行评价，所以再次评价的时候他们感受到的不协调应该最少。

被试者的评分出来后，实验者发现，第一组被试者对已选厨具的评分平均增加了0.32，对未选厨具的评分平均降低了0.53，两者相加得0.85；第二组被试者对已选厨具的评分平均增加了0.25，对未选厨具的评分平均降低了0.12，两者相加得0.37；而第三组被试者的评分则基本没有变化。

实验结果验证了实验者的猜想，因此，实验者得出以下实验结论。

结论一：选择的结果造成的失调感会导致个体态度发生改变。

结论二：从两种积极性相同的选项中进行选择，给个体带来的失调感最大，个体态度改变的力度也最大。

这个实验结果同样验证了心理学家关于态度改变程度的观点的正确性，即个体失调感越强烈，态度改变的力量就越大，而态度改变得也就越彻底。

★ 管理策略：失调感的强度应该与态度改变的程度相对应

从上述实验中，我们可以获得启示：在改变他人态度时，所制造的失调感的强度应该与态度改变的程度相对应。

这正如你想让汽车开多远，就应该加多少油一样。要想让对方一次性地彻底改变态度，那你给对方制造的心理失调感的强度一定要够；如果你制造的心理失调感强度不够，就不要急切地希望对方态度发生很大的改变，对方的态度改变过程将会比较缓慢。

实验中，实验者通过让个体进行不同的选择，给个体制造了不同程度的失调感，成功地让个体的态度发生了改变。不过，这种方法应用在生活中可能会存在一定的缺陷，因为大多时候，我们难以找到多个并列的选项，让他人进行选择，尤其是当我们想要改变对方的态度，或者控制对方行为的时候。

但还是存在一些特例的，比如，学生们在选择自己将要就读的学校、人们在选择自己将要从事的行业时，就有可能出现这种情况。这对于我们的启示是，可以先引导对方进行某种选择，然后利用对方的失调感，逐渐改变他的态度。

不过，我们也不用因此感到灰心，毕竟态度改变的动机水平是高还是低，关键在于个体体验到的失调感程度是强还是弱。而造成失调感的方式有很多，并不局限于提供两个选择。所以，我们在改变他人态度时，关键在于制造相应强度的失调感，而不必拘泥于形式。

5. 利用对方的行为改变对方的态度

动机观察：费斯廷格认知失调实验

★ 吃人嘴软，拿人手短

人们常说，“吃人嘴软，拿人手短”，所以想要对方帮忙做一件事情时，或者想要改变对方对自己的态度时，就会给对方送一些东西。比如，当年我在陌生的城市读书，父母想要当地的亲戚照看我一下，给他们送了不少东西。大多数时候，这种做法确实能够帮助人们达成目的，但是也有失灵的时候。

李峰刚开始追女朋友时，总是想办法送对方一些贵重的礼物去讨好对方，如项链、大布偶等。他这样做，一是因为对方确实喜欢那些东西，二是他想要对方知道自己是很重视她的。每次，李峰把礼物送出去之后，总能成功地得到对方的友好相待。

就因为这样，李峰觉得对方是因为自己送的东西才对自己好的，而不是因为感情。李峰终于向对方说出了自己的疑问，他问她究竟对自己是什么样的看法。对方说，她对李峰没有感觉，但是因为每次李峰都买很贵重的礼物给她，所以她觉得应该对李峰好点，否则心里就会产生愧疚感。

可见，有时候送出去的东西并不能带来个体想要的改变。有心理学家指出，在改善别人对自己的态度时，给对方送东西过于贵重，可能比较容易让对方在行

为上发生改变，但对方的态度却有可能变得更加难以改变。

这种说法是怎么来的呢，它是否可信？我们来看一个实验，从这个实验中，我们也许能够找到答案。

★ 动机实验：给钱让人撒谎

关于动机的理论，心理学家有从生理方面进行解释的，也有从个体需求方面进行解释的。除此之外，有的心理学家认为，行为动机的出现是因为个体的认知出现了不协调状态。这种不协调状态使个体对自己的行为、认知等方面进行改变，从而再次达到平衡状态。

关于认知失调的研究中，心理学家利昂·费斯廷格（Leon Festinger）的认知失调理论是影响最为重大的理论之一。

在关于认知失调的研究中，费斯廷格和史密斯曾以美国斯坦福大学的 71 名低年级的男大学生为被试者进行了一个实验。

实验开始之前，实验者向被试者隐瞒了真实的实验目的，告诉被试者只是为了进行行为测量。

而实验中，实验者给被试者安排的实验任务确实很简单，甚至可以说无聊透顶。这个无聊透顶的简单任务的持续时间为 1 个小时，其中前 30 分钟，被试者被要求将一个托盘中 12 个线轴一个个地拿出来，再一个个地放回去，循环往复。后 30 分钟，被试者从实验者那里拿到一个钉有 48 个方块的板，他们需要做的是按顺时针方向一个个地将所有的方块都旋转 90 度，循环往复。在这个任务进行过程中，一个实验人员站在被试者的周围进行记录。

等被试者完成这个无聊至极的任务之后，被试者被随机分配到三种条件下的一种。这三种条件分别是：

第一个条件，被试者接受实验者的访谈，实验者在访谈中询问被试者：这个实验是否有趣？在这个实验中是否很有收获？你觉得实验的科学价值怎么样？下

次还想继续参加吗？实验者以被试者的回答作为他们对实验任务的真实感受。

第二个条件，实验者告诉被试者，接下来还会有新的人员来参加实验，他们就在实验室外面。不过，在新的实验开始之前，需要被试者离开实验室之后，告诉外面的新被试者：“刚刚进行的实验非常有趣。”显然，这是一个谎言。被试者在传达信息后会获得 1 美元的报酬。最后，实验者对被试者进行访谈，询问被试者关于那个无聊的任务的真实感受。

第三个条件，与第二个条件类似，唯一不同的地方在于，被试者按要求传达完信息后，得到的是 20 美元报酬。

最后，实验者对三种条件下的被试者的访谈结果进行比较，比较他们在四个问题中给出的评分。结果，实验者发现，三组被试者中，获得 1 美元报酬的那组被试者对实验的评价最高，觉得实验最有趣。而获得 20 美元报酬的被试者，对实验给出的评价最低，认为实验无趣，没有价值。

费斯廷格对实验结果进行解释，他认为让被试者告诉别人实验任务很有趣的这种行为，和他们头脑中的想法“这个实验非常无聊”是失调的。这种失调让个体感觉不舒适，所以个体会想办法重新让自己的行为和认知达到平衡。因此被试者要让自己的行为合理化。其中得到 20 美元报酬的被试者，因为自己的行为得到了报酬，所以会认为自己的行为是值得的，从而降低了认知和行为的不协调感，以至于在后来的访谈中依然能够得出实验很无聊的结论。

但是对于只得到 1 美元报酬的被试者来说，因为报酬很少，难以将自己的行为原因归结于所获得的报酬上，他们的失调感相对来说更加严重。为了保持平衡，他们为自己的行为找了一个合理化原因，那就是“这个实验很有趣”。

从实验的结果，实验者得出以下实验结论：当人们的行为、态度及认知出现失调状态时，个体为了保持平衡会相应地对自己的行为、认知及态度进行改变。

★ 管理策略：注意外在报酬对内在失调感的削弱

费斯廷格关于认知失调的研究非常有名，被广泛应用在行为改变和态度改变的过程中。而从这个实验中，我们可以获得启示：不要给对方的行为留下“借口”。

生活中，有一些特定的场合中，需要我们改变对方的行为和态度。当我们只需要对方暂时的改变时，可以适当地利用外在报酬来达到目的。

假设你的一个很重要的长辈的生辰马上就要到了，你在一个店里看上了一把手工雕刻太师椅，想要买下来，但是店家说这是别人预定的，半个月后就会来取，因此不愿意卖给你。这种情况下，你可以通过付出更高的价钱，来帮助自己说服对方改变决定。

但是，假如我们想要长期地改变一个人的态度，那就需要注意不要让这种外在的报酬成为对方的“借口”，它会降低个体态度改变的动机。

在认知失调理论中，个体内心的失调感是个体的行为动机。假如个体获得了某些外在报酬，那么他就很容易将自己的行为改变归因于外在报酬上，而不会让个体内心产生失调感，或者产生的失调感水平很低。

因此，当想要长期改变一个人的态度时，就需要注意不要让外在报酬成为他的行为“借口”，应该适当地通过激发个体的内在失调感来改变对方的态度。

比如，当你想要和某人成为朋友，获取他的好感时，你应该让对方从行为结果上改变对你的看法，认为你是一个值得交往的人，而不能一味地通过物质等外在报酬讨好对方。

不过，从另一个方面来说，个体具有防御机制，当预料到自己的某些行为会带给自己失调感时，可能会直接拒绝做出相应的行为。这是改变他人态度的一种阻力。所以，有时候适当地先给对方提供一些外在报酬，消除对方行为的失调感，

反而有利于逐渐改变对方的态度。

一些销售人员就会利用这种方法来说服客户接受自己的产品。在一开始的时候，先是提供免费或一个非常优惠的价格，让一些对产品有抵触的客户接受产品。然后，客户在使用产品的过程中，发现了产品的优点，继而改变自己对产品的态度。

因此，在改变他人行为、态度的过程中，可以针对具体的情境，选择合适的方法，灵活使用。

6. 这是你自己的选择

动机观察：强迫选择实验

★ 自己做出的选择总是对的

当强迫一个人做出某个选择时，很容易让他产生逆反心理，使对方对所选的东西产生厌恶。

比如，年幼时，很多人都被父母强迫去学习某种乐器，如钢琴、二胡等。当他们服从父母的意愿后，一部分人对所学习的乐器却越来越厌恶，甚至一开始喜欢这种乐器的人，在强迫学习中也丧失了对所学乐器的兴趣。最终，很多人都放弃了继续学习。而放弃学习的人当中，又有很多人逐渐发现，其实所学的乐器也没有那么讨厌。

可见，强迫选择很容易让我们产生逆反心理，让我们对被迫选择的东西产生厌恶。但并不是所有的人都有逆反心理，随着年龄的增长，这种逆反心理会逐渐被理智削弱，让人们能够更加客观地看待事物。

不过，当我们自主做出某个选择时，却很愿意为自己的选择负责，以及为选择找理由。

比如，放假时，朋友约你一起去旅游，你拒绝了，结果当朋友在外面玩得非

常开心时，你却宅在家里发霉。但是你会找理由认为待在家里也挺好的，可以自己得到有效的休息，还省下一笔外出的钱。

可见，我们总是很愿意为自己做出的选择找理由，不愿改变自己的观点。对此，心理学家进行了实验研究。

★ 动机实验：关于修正案的态度改变

心理学家认为，认知失调是驱动个体态度、行为发生改变的动机。从前文得知，不同行为结果造成的失调感强弱的程度不同，而失调感还有可能被其他因素影响。

1967年，林德（Linder）、库珀（Cooper）和琼斯（Jones）做了一个自由选择 and 态度转变的实验。

首先，实验者先给被试者一份第五修正案，让被试者仔细阅读上面的内容，并测量被试者对修正案的态度。

然后，实验者将被试者随机分成两组，要求第一组被试者写一篇与他们本身态度相反的短文：假如他们支持第五修正案，那就写一篇反对第五修正案的短文；相反，假如他们反对第五修正案，那么就写一篇支持第五修正案的短文。

第二组被试者要求完成的任务与第一组被试者相同，但是第二组被试者可以自由选择写或不写。

接着，实验者再次测量被试者对第五修正案的态度。通过对比被试者前后态度发生的改变，实验者发现第一组被试者的态度比第二组被试者改变得更少。

从实验中，实验者得出以下实验结论。

结论一：不同的选择条件给个体造成的失调感不一样。

结论二：个体通过自己的意愿自由做出选择所产生的失调感，强于个体被迫或在某种压力下做出选择。

★ 管理策略：让他自己做出选择

上述实验验证了前文提到过的一种生活现象，即我们总是愿意为自己的选择找理由。这对我们的启示就是，我们在改变他人态度时，应该让对方自己做出选择。

按照认知失调的内在动机理论，失调感的强度跟个体的行为动机水平呈正比。所以，让个体自由做出选择比强迫对方做出选择，引起的态度改变的动机水平更高。因此，要想获得较大程度地改变他人的态度，就应该给对方提供选择的机会，尽量让对方自己做出选择。

生活中，一些比较专制的人习惯性地决定他人的选择，而不顾及他人的意愿。这样的做法经常导致失去选择的人对强迫选择的事物产生不好的看法。有时候，专制的一方也是出于好心，为对方着想。他们可能会想“他们以后会喜欢上被选择的事物的”，但是他们不知道，强迫选择产生的失调感很小，难以让对方形成某种态度，或者改变自己原本的态度。

从实验中可知，当个体自由做出选择时，感受到的失调感更为强烈，更容易改变自己原有的态度。因此，我们其实不应该强迫他人做出选择，或者直接代替他人进行选择，而是应该给他提供选项，让他自己进行选择。这样的做法更容易让对方喜欢上自己所选择的事物，并对自己的选择负责。

但是有时候，人们又想要对方选择某一个他所期望的选项。比如，我们在说服别人的时候，会希望对方听从我们的意见。因此，我们只能尽量地控制呈现给对方的信息，加大对对方选择我们所希望的选项的可能性。

其实，生活中还有一种被迫选择的技巧，可以引导他人选择某个选项。在这种选择方法中，所呈现的选项属性一般相同或相似。比如，你给对方的两种选择都是对方很不喜欢的。这种技巧的应用对具体情景的要求比较高，所以需要针对具体的事情加以利用。

7. 外在威胁越小，越容易改变自己的态度

动机观察：玩具选择实验

★ 很多选择都是迫于压力

在现实生活中，大多数人都无法随心所欲地进行选择，相反，人们都是在某种压力下进行选择。

比如，选择大学学习专业的时候，大多数人会迫于就业形势和高考分数的压力选择一个就业形势比较好的专业。大学毕业的时候，很多人迫于生活的压力以及社会就业形势，选择一份并不是自己最初想要的工作。

除了这些来自于社会形势的压力外，生活中我们还需要遵从某些上层人物的命令，做出某些选择。比如，学生们可能需要听从老师的命令进行补课，上班族可能需要听从领导的命令进行加班。

人们除了遵从来自别人的压力外，也会给别人施加压力，利用压力来强迫别人进行某种选择，改变某种态度。比如，很多销售员在进行推销的时候，会通过告诉对方商品的稀缺性来给对方施加压力，从而说服对方购买商品。

那这种通过压力来迫使对方进行某种选择的行为会对其态度产生影响吗？从认知失调理论的角度思考，得到的答案应该是肯定的。那大小不同的压力对态度改变所产生的影响是否一样呢？对此，心理学家进行了实验研究。

★ 动机实验：不允许拿来玩的玩具

心理学家认为，压力也可以成为动力使个体产生某种行为。有心理学家对个体压力下的遵从行为引起的态度改变进行了实验研究。

1963年，阿伦森（Aronson）和卡尔史密斯（Carlsmith）进行了一个实验。

实验者以儿童作为被试者，在实验中，实验者将他们随机分成了两组：轻微威胁组和严厉威胁组。

实验时，实验者将被试者带到一间房子，然后给他们展示很多的玩具。实验者告诉他们，除了其中的一件玩具外，其余所有的玩具他们都可以拿来玩。实验者再三强调，这个特别的玩具，他们绝对不能够拿来玩。

实验者让被试者在房间内自由玩耍。当被试者玩被禁止的玩具时，实验者就会给予相应的惩罚。其中，实验者给轻微威胁组被试者的惩罚都是轻微的，而给严厉威胁组被试者的惩罚则是非常严厉的。

一段时间后，实验者通过观察，确保被试者再也不玩被禁止的玩具。这时，实验者让被试者评价所有玩具的吸引力。

实验者猜想，严厉威胁组因为受到的惩罚很重，所以他们能够为“自己不玩被禁止玩具”的行为找到一个合理的理由，即惩罚太严重，我不能让他们惩罚我。因此，他们在评价玩具的吸引力时，能够更为客观地进行评价，说出他们心中真实的想法。但是，轻微威胁组的被试者只受到了轻微的惩罚，这种轻微的惩罚不足以解释“自己不玩被禁止玩具”的行为。所以他们也不知道自己为什么明明很想玩那个玩具，却不再玩那个玩具。这就产生了一种不协调感。为平衡这种不协调感，他们会降低被禁止玩具的评分。

而结果显示，轻微威胁组的被试者比严厉威胁组的被试者，对被禁止玩具的评分更低。

从上述实验中，实验者得出以下实验结论。

结论一：不同的压力条件，给个体造成的失调感不同。

结论二：个体在较低压力条件下产生的失调感，强于高压条件下产生的失调感。

★ 管理策略：给别人施压时，不要压迫过了头

从上述实验中，我们可以获得启示。当我们强迫别人进行某种选择，或者做出某种行为反应时，应该注意所施加压力对其态度的影响。

生活中，有很多需要人们通过压力来强迫别人进行选择的时候。比如，领导者可能需要强迫下属完成某个工作任务。但是，为了让对方在接受选择之后，能够积极地进行所选择的事情，人们又想要对方能够对所接受的东西产生较好的看法。因为，对方的认知看法，将会直接影响其行为积极性。比如，领导们不仅仅需要下属听从自己的命令选择某项工作任务，还希望他们能够喜欢自己给他们布置的任务，并能够较好地完成。

从实验中我们可以得知，在这种情况下，施压者应该注意所施压力不要过大。

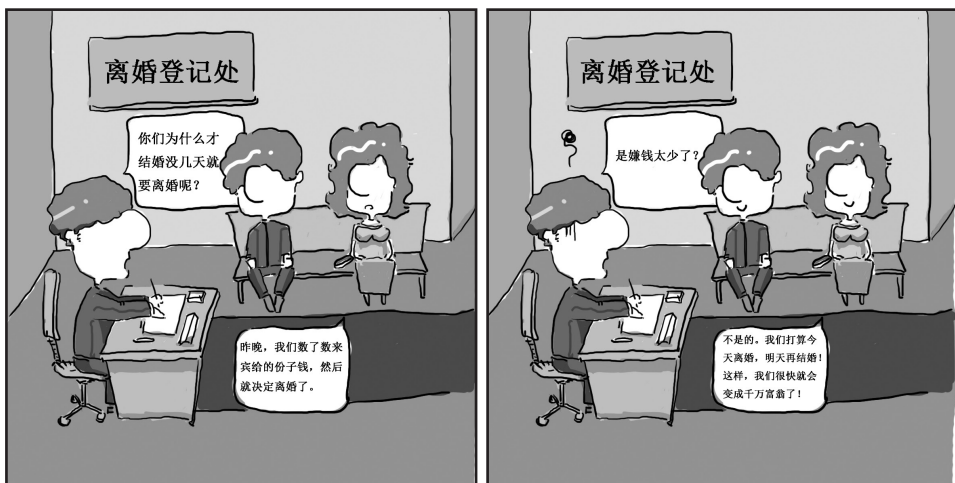
那什么样的压力才是比较合适的呢？这得根据实验中的结论与我们施加压力的目的来确定。

比如，当我们施加压力的目的是让对方选择某个选项，并想让对方喜欢上自己所选的东西时，那所施加的压力必须先要能够让对方做出我们想要的选择。在这个基础上，压力越小越好。

但假如施加压力的目的只是想让对方改变态度，那就得重新考虑一下压力产生的影响了，应该尽量避免压力带来的负面效果。

第三章

找对原因做对事： 究竟是谁的原因



怎样解释一件事情，就会形成怎样的期待。

1. 一种看法，一种行为选择

动机观察：迷津实验

★ 是什么毁掉了纯洁的爱情

人是自私的，这种自私表现在人际交往中就是自我、不顾及他人的处境或感受。比如，几乎所有人在解释某件事情时，总会向利于自己的一面解释。

比如，近些年来，中国大、中型城市的房价日趋增高。结婚买房难问题成了很多年轻人纯洁爱情的“刽子手”。

假如，男方买不起房子。女孩的家人会认为男孩没有能力，以后不能给女孩幸福，于是苦口婆心地劝女孩放弃爱情，甚至会以亲情相要挟。女孩无奈地选择亲情，放弃爱情，并在家人的劝导之下与能买得起房子的男孩相亲。

而女孩原来的男友则会认为自己能力不够而感到挫败和痛苦，而且还会埋怨女孩背叛了彼此的爱情。而女孩无法开始一段新的感情，认为两个人的痛苦现状是自己的选择所引起，从而陷入自责、痛苦的情绪中。

假如男孩和女孩及女孩的家人都能够客观地看待“男方买不起婚房”的这件事，那么男孩和女孩就不会因此而分开，并感到痛苦；假如男孩和女孩能够客观地看待两人分开的原因，那么两人在分开之后可能会少很多痛苦。

可见，个体如何解释一件事情，将会影响他在接下来采取什么样的措施，他

会从这件事情中得到什么样的情绪体验。对此，心理学家做了大量的研究。

★ 动机实验：走不出的迷津

动机认知理论认为，认知具有动机功能，它能引起行为和改变行为。归因是个体根据相关的信息和线索，对行为的原因进行推测与判断的认知过程。个体不同的归因类型，将会导致个体产生不同的行为。

归因理论认为，归因是人类的一种普遍需求，我们在这种需求的驱使下去确定各种行为背后的原因，而我们对于行为原因的解释又将影响到我们以后的行为。

此外，心理学家韦纳（Weiner）提出了动机归因理论。韦纳认为寻求理解是行为的基本动机，并把人们在解释成功或失败时的原因总结为能力、努力、任务难度和运气四种主要原因。韦纳将四种原因分成控制点和稳定性两个维度，其中根据控制点维度，可将行为结果的原因分成内部原因和外部原因；根据稳定性维度，可将行为结果的原因分成稳定原因和不稳定原因。

心理学家曾经做过这么一个实验，实验者选取了 63 名五六年级的美国男孩为被试者。

实验时，实验者先让被试者完成一个自我报告的量表。这个量表共有 34 个项目，每一个项目都描述了一个行为结果，这个结果是成功的或是不成功的。这个项目下面有两个选项：内部归因选项和外部归因选项。其中，这两个选项可能是能力，也可能是努力。

以量表中两道典型题目为例。

在学校当你某门课程掌握很快时，这常常是因为：

（1）你很用心学习这门课；（2）老师把这门课讲得很清楚。

当你不能做出一道难题时，这可能是因为：

（1）你不太善于做难题；（2）题目编制有问题。

实验者从这个量表中测量出被试者的归因风格，看看被试者将成功或失败的

结果归结于哪种原因。

量表完成后，实验者让被试者完成一个与成就相关的迷津测验。实验者给被试者一本迷津册子，上面有20个迷津测试，其中10个可解，10个不可解。但是单从匹配线条数目上看这20个迷津，会觉得它们的难度相同。实验者要求被试者做这个迷津测验时，笔不能离开纸，也不能重复已走过的路线，只能一笔走完所有迷津。

被试者的桌上还放着一个容器，里面装有10张扑克牌。桌子上还有两块控制板，每块上面有7个控制按钮，按数字从1~7排列。其中，一块控制板上写着“赢者所得”，另一块控制板上写着“失败放回”。实验者告诉被试者，每当他们成功走完一个迷津，他们认为自己可以得到多少张纸牌，就在“赢者所得”控制板上按下相应数字的按钮，并从容器中拿出相同数目的纸牌；相应地，假如他们走不完一个迷津，就要以同样的方法，将某种数量的纸牌放回容器。

实验者在被试者进行迷津测验时开始计时，假如被试者在30分钟内都没有走完一个迷津，实验者就要打断被试者。但假如被试者是在做可解的迷津，那实验者会给被试者更多的时间。

实验者向被试者讲解完迷津实验的有关规则后，离开实验室，在实验室外通过单向玻璃观察并记录下被试者的行为反应。被试者完成迷津测验之后，实验者对其情绪体验进行了评估。

最后，实验者对所得实验数据进行分析。分析后，实验者发现，将成功归因于努力的被试者，在迷津测验中喜欢进行自我奖励，每当完成一个迷津时，都会从容器中拿出一些扑克牌奖励自己；而将失败归因于缺乏努力的被试者，在迷津测验中喜欢进行自我惩罚，每当做不出一个迷津时，都会放回较多的扑克牌惩罚自己，即使他们做不出来是因为迷津不可解。

从实验所得的结果，实验者得出以下实验结论：将成功归因于努力的个体会进行自我奖励，并从中获得积极的情绪体验；将失败归因于缺乏努力的个体会进行自我惩罚，从而获得消极的情绪体验。不同的归因方式导致个体产生不同的行为，

并获得不同的情绪体验。

★ 管理策略：通过改变归因方式来改变个体行为和态度

上述实验验证了归因会让个体产生某种行为，或者改变某种行为，并让个体从中获得相应的情绪体验。可见，归因存在动机功能。由此，我们可以获得以下启示：我们在改变自己和他人的行为或态度时，可以通过改变归因方式来达到目的。

假如，一个学生认为，考试成绩的好与坏是考卷难度、运气的原因，那他在学习时，努力程度就会比较低；假如，他将考试成绩的好与坏归结于能力的原因，那他极有可能在成绩好时产生骄傲情绪，在考试成绩差时，产生自卑情绪。因此，教师和家长可以通过改变学生的归因方式，来改变学生学习的积极性。

归因方式的不同还会影响到个体对周围事情的认知，以及行为的积极性。因此，很多管理者也非常注重培养员工形成积极的归因方式。

（1）正确归因，在自信中成长。

对于个人来讲，调整自己的归因方式，可以改变心态。比如，有些人的归因方式比较消极，经常把行为的失败结果归因为自己能力不够、不够努力等因素。这样的人没有自信心，情绪体验也比一般人消极。如果，他对自己的归因方式进行调整，在行为结果失败时看到外在环境因素的影响，在行为结果成功时，看到自己因素的作用，那他的自信心就会增高。

但这并不是鼓励大家，在失败时忽略自身努力因素，在成功时忽略外在环境因素。这样做的话，非常不利于个体从事情中吸取成功或失败的经验。

所以，我们应该在归因中将这两点都做好，更理性客观地解释事情结果，这样才能既保护我们自己，又能在事情中吸取经验，逐渐成长。

（2）在人际交往中，客观归因有利于避免冲突。

在人际交往中，进行正确、积极的客观归因，有利于避免发生冲突，维护

彼此间的关系。比如，两个人之间发生了争吵，都将事情的原因归结到对方身上。那么，两人之间必然产生很大的隔阂。但假如两人能够相互谅解，认识到自己身上的原因，那么争吵就可以避免，两人之间的关系也就得到了维护。

因此，在与人相处中，自己拥有正确的、积极的归因也很重要。

2. 这是他自己的原因

动机观察：态度判断实验

★ 他为什么会迟到

假如，你和朋友约好了下午3点在市里某个公园门口见面。你准时到达，但是过了半个小时，你朋友还是没来，你会产生什么样的想法？

假如，你的朋友向来很准时，你会想他可能是因为某些事情耽误了。但假如，你的朋友经常不可靠，那你可能会想对方是不是忘记了今天的约定，或者认为对方肯定在路上耽误了时间。

再把事情想象得糟糕一点，下午3点时，下起了倾盆大雨，你朋友的偏头疼又发作了，这个时候你又会怎么想？

很多时候，我们都会对他人的某些行为做出解释，而在这个解释的过程中，我们总是很容易将事情的原因归结到对方某些内在品质上。

比如，在上面的场景中，我们一般会得出这样的想法：朋友迟迟未到，是因为他以自我为中心，根本不考虑他人的感受。但事实上是怎样的，我们可能并不知道。

这种把原因归结到对方本身内在特质的倾向，很容易导致两个人之间产生矛盾。对此，心理学家进行了实验研究，下面我们就来看看他们的实验。

★ 动机实验：这是他的态度吗

归因理论认为，每个人都有一套自己的归因标准，这套归因标准以他们自身的行为经验为基础。不过，心理学家发现，人类的归因能力是不完善的，他们并不善于做出正确的归因。具体的表现是，人们经常在归因过程中犯错误。

而心理学家从观察和研究中发现，人们所犯的归因错误存在一定的规律和一致性。通过这些规律，可以预测人们的归因错误。

1977年，心理学家罗斯（Ross）提出了一个概念：基本归因错误。基本归因错误是指当个体解释他人行为原因时，高估他人人格、态度等内在特质所造成的影响，以及低估或忽略外在环境或情景对他们的影响。这种归因错误在一些实验中得到证实。

实验一

1967年，琼斯（Jones）和哈里斯（Harris）以杜克大学的学生们为实验被试者进行了一个实验。

实验中，实验者让被试者阅读一些评论家写的有关支持或攻击A国某领导人C的短文（当时，美国正反对领导人C）。

然后，实验者将被试者随机分成两组。并告诉第一组被试者，该短文的立场是评论家自己选择的；告诉第二组被试者，该短文的立场是被指派给评论家的，即评论家们被指派支持或攻击领导人C，而评论家们自己的立场不予考虑。

接着，实验者让被试者估计评论家们的真实立场。第一组被试者认为，短文中的立场表现的就是评论家个人的态度。这种看法非常好理解，同时也是在实验者的预料之中。

但不好理解的是，第二组被试者中依然是大部分都认为，短文中的立场表现就是评论家本人的态度，虽然他们知道短文的立场是被指派给评论家的。

实验者认为，这是因为第二组被试者忽略了外在胁迫压力对评论家的影响，高估了评论家内在性情的重要性。

实验二

1977年，罗斯、阿玛比尔（Amabile）和斯坦梅茨（Steinmetz），共同设计并进行了一项模拟测验游戏。

实验以斯坦福大学的学生为被试者。实验时，实验者将被试者随机分成三组。其中，第一组被试者扮演“考官”，第二组被试者扮演“考生”，第三组被试者扮演“旁观者”。

实验开始后，实验者要求“考官”编制一些能够证明自己知识面广博的难题，然后向“考生”提问，而“旁观者”则在一旁观看。

结果，每个“考官”都从自己专长领域出发，向“考生”提出了一些生僻的问题。比如：“班布里奇岛在哪里？”“苏格兰女王玛丽是怎么死的？”“欧洲和非洲谁拥有更长的海岸线？”

不用费多大心思就可以想到，“考生”们的“考试”结果非常得悲惨，“考官”们提出的问题，他们基本上都回答不了。但这不是重点，重点在于“考试”完成后，实验者让被试者填写的一份问卷，对“考官”和“考生”本身具有的知识进行评估。

实验者从他们的评估结果中发现，“考生”和“旁观者”都认为“考官”比“考生”懂得更多。尽管他们都知道“考官”占很大优势，但是他们还是忽略了这种优势对“考试”的影响。

从上述实验中，心理学家得到以下实验结论：个体在解释他人的行为原因时，会高估对方个人内在特质、态度的影响，低估外界环境所造成的影响。

★ 管理策略：全面了解信息，避免基本归因错误

动机认知理论认为，个体的认知决定个体的行为。而归因是个体对行为原因的认知，因此个体怎样归因将决定个体的行为是怎样的。

从上述实验可以得知，基本归因错误是人们在归因过程中的普遍错误之一。这种错误的认知可以解释生活中个体的某些行为。

比如，在前文中所假设的那种情境中，假如犯了基本归因错误的话，你可能会非常生气，可能会埋怨你的朋友过于以自我为中心；但是假如你没有犯基本归因错误，你可能会打个电话向朋友确认一番，询问他“是否在路上发生了什麼意外”。由此，我们可以获得以下启示：尽量全面地了解事情信息，不要一味地将原因归结于他人身上。

基本归因错误让我们在确定他人行为背后的原因时，高估个体本身内在特质、态度的影响，忽略外在环境所产生的影响。这样归因非常不利于人际交往，它导致我们对事情产生错误认识，也很容易导致两人之间发生冲突。

比如，一对情侣，男方的生日要到了，女方想要送对方一个礼物，于是让男方周末时陪她去逛街。男方拒绝了，因为他周末要加班，完成没有做完的工作任务。结果两人吵了起来，因为女方认为，男方不答应自己的请求是因为他不关心她；而男方则认为，女方总是爱无理取闹，做什么都不管不顾。

其实，这种情况很好解决，两人只要多了解些信息就可以避免这种归因错误。比如，男方知道“对方只是想要为他买个生日礼物”，而女方知道“对方实在是太忙了，脱不开身”，这样就可以避免将事情的原因归结到对方的态度、内在品质上。从而也就能够让彼此更加体谅对方，避免冲突、争吵发生。

基本归因错误具有普遍性，因此它对我们产生的影响不仅仅是在人际交往上。比如，基本归因错误可能会使我们变得不够客观，不够理性，容易导致我们做出错误的决策。所以，我们应该始终警惕自己出现基本归因错误。

3. 都是利益惹的祸

动机观察：异性行为分析实验

★ 是自恋，还是归因错误

上文中我们通过实验证实了基本归因错误的存在。基本归因错误在生活中很普遍。比如，在人际交往中，很多男性都会认为，女性对自己微笑、接近自己，是因为对方喜欢自己。这种看法的出现，有一部分原因就是男性们出现了基本归因错误。

基本归因错误虽然普遍，但我们是否会犯这样的错误，还取决于我们的经历和经验。并不是所有的人都会认为“朋友不可靠”导致朋友一直迟迟未到；也并不是所有的男性都会认为女性对自己微笑是喜欢自己。

从我们自己的生活经验可以知道，我们对于他人行为的解释，一般是建立在我们对这个人的认识上。比如，当某个人以往的表现显示他不可靠时，我们会倾向于认为“他迟到是因为以自我为中心，忘记了约定”。

很多时候，我们的经验会左右我们的判断，但是，经验并不是影响判断的唯一原因。比如，当事不关己时，我们分析他人行为可能会更公正、更理性。反过来，当我们作为当事人时，我们的判断就会更偏颇些。

这样看来，基本归因错误的出现与我们自身的某些“利益”考虑相关。我们来看看下面的实验研究。

★ 动机实验：他为什么这么做

实验一

20世纪80年代，霍尔茨沃思·芒罗（Holtzworth Munroe）和雅各布森（Jacobson）对夫妻之间的归因进行了研究。

他们按照夫妻之间的婚姻关系的好坏，将调查的对象分为两类：婚姻关系不愉快的人和婚姻关系愉快的人。

调查中，研究者让被调查对象分析自己伴侣的行为，特别是伴侣的消极行为。对调查数据整理分析后，研究者发现，婚姻关系不愉快的人更容易出现基本归因错误，将事情的原因归结于对方的态度、需求等内在品质上，无论对方的行为是积极的，还是消极的。比如，婚姻关系不愉快的人认为在约会中，伴侣迟到是因为“他（她）不在乎我”；认为伴侣送花给他们，是因为伴侣有生理方面的需求。

而婚姻关系愉快的人，分析伴侣的消极行为时，会避免基本归因错误，将伴侣行为的原因归结于外界环境，而在分析伴侣的积极行为时，会将原因归结于对方的内在品质。比如，他们认为伴侣迟到是因为交通堵塞；认为伴侣送花给他们，是因为“他（她）很爱我”。

实验二

1997年，迪特（Ditto）等人做了一个实验。实验以一些男性作为被试者，让他们和一名女性被试者（实验人员假装的）进行约会实验。

实验中，这名女性对被试者写出了自己假定的印象，交给被试者。其中，这名女性给被试者写的印象中，有的是积极描述，有的是消极描述。然后，实验者告诉收到两种评价中的一半被试者，这些印象是她在别人的要求下写出来的；告诉另一半被试者，这是她自己写的印象。实验者要求被试者根据这些印象的描述，猜测这名女性在多大程度上喜欢他。

结果，当这名女性给被试者列出仅仅是一些消极陈述时，如果告诉被试者她

是在别人的要求下（即被迫）表现出消极的态度时，被试者则表示他不会介意她的批评。

但当这名女性列出的仅是积极描述，表现的是一种赞赏的印象时，被试者则会坚定地认为她确实喜欢自己，无论她是真正发自内心的表达还是被迫而表现出来的。

从实验一中，实验者得出以下实验结论：个体的婚姻关系会影响到他对伴侣的行为归因。在一般情况下，不好的婚姻关系会导致个体把事情解释得更痛苦；而良好的婚姻关系则会使个体对伴侣的消极行为做出较为客观的解释，对伴侣的积极行为做出促进彼此关系的解释。

从实验二中，实验者得出以下实验结论：当归因结果涉及个体的自身利益时，个体的基本归因错误出现得更加明显。

★ 管理策略：跳出利益限制，有利于避免基本归因错误

从上述实验可知，两个人之间的关系，以及事情本身与个体的相关程度，会影响到个体的归因。从中，我们可以获得以下启示。

（1）改善彼此间的关系，进行客观、积极的归因。

实验一的结果显示，当两人之间的关系良好时，个体的归因更加客观，就算出现基本归因错误，也是对彼此间的关系具有积极的促进作用。相反，当彼此出现隔阂时，个体在归因过程中，更容易出现基本归因错误，而且这种归因一般是消极的，会使彼此间的关系更加恶化。最终，个体的基本归因错误与消极的人际关系形成一个恶性循环。

虽然，实验一以已婚人士作为调查研究的对象，调查的是婚姻关系对个体归因的影响，但是，其他类型的人际关系中也会出现类似的现象。这也告诉我们，当我们和别人发生矛盾时，一定要注意警惕自己出现基本归因错误，对事情做出消极的解释，反而会使我们的人际关系变得更为恶劣。

比如，当我们在解释对方的行为时，我们先不要过快地下定论，不妨先退后一步并问自己：他的消极行为会不会是由情境中的某些事情所导致的？甚至，有时候，我们可以适当地将对方的行为解释得更为积极。只有这样，才有助于改善两人之间的关系。

（2）跳出利益限制，有利于避免基本归因错误。

从实验二所得的实验结果中，我们可以获得一个避免基本归因错误的启示，那就是在归因时，跳出利益对自己的限制，站在相对客观的角度进行归因。这其实是一种替代性思考，只不过替代的不是行为者，而是一个与事情没有利益关系的第三者。

比如，当你排队挤地铁时，一个人匆匆忙忙地跑过来插队，并挤在你前面上去了。你可能会很生气地认为“这个人素质真低”，因为对方侵犯了你的利益。但假如请一个不相关的人来评论，他可能会想“这个人应该有什么事情非常着急”。

我们在分析他人行为的过程中，在下定论之前，可以先从利益中脱离出来，然后再分析他人行为背后的原因。这样，我们得出的解释可能更为客观，能够有效地避免基本归因错误的出现，也能使我们的心理和行为反应更为理性。

4. 谁能做到客观公正

动机观察：交谈实验

★ 究竟是哪一种说法才正确

看新闻时，我们经常可以看到同一件事件会有两种不同的说法。

比如，某个矿厂发生了一起重大事故。外界媒体在报道时，倾向于将事故的原因归结于矿厂管理者或当事人身上，而内部人员澄清事件时，则会更多地解释导致事故发生的外界环境因素。

究竟哪一种解释更可信、更客观公正呢？估计两者都差不多，都没有客观准确地解释事情的原因。外界媒体倾向于报道当事人本身的责任和问题；而当事人或内部媒体却倾向于解释外部客观因素对事情造成的影响。

这是一种常见的归因现象。它不仅仅出现在以上这些重大事件上，日常生活和工作中也时常发生。

比如，某个人家中很脏乱。在外人看来，这肯定是因为这个人太懒所造成的；而他自己可能会说，因为工作太忙了，没有时间做这些事情。

这种现象很普遍。在对归因的研究中，美国社会心理学家爱德华·琼斯(Edward

Jones)提出了行为者—观察者效应一说。琼斯认为,行为者倾向于外部归因,将自己的行为看作其所处情境造成的结果;而观察者则倾向于对行为者的行为内部归因,将行为者的行为归因于行为者本身的因素,如行为者的人格特质、态度等。而且,观察者对于“自己人”,更倾向于做外界情境的归因;对“外人”则倾向于做个体特征归因。

★ 动机实验:他的行为由什么引起

1973年,斯托姆斯(Storms)进行了一个实验。对行为者—观察者效应进行了验证。

实验中,实验者将被试者分成两人一小组。实验时,实验者让他们相对而坐,并在他们旁边都放置一架摄像机,让摄像头朝着对方。

实验开始,实验者让两个被试者进行简短的交谈,并开启摄像机进行拍摄,录制被试者的行为反应。交谈结束后,实验者让两个被试者解释他们自己和对方的行为,评估个体的个性品质和外界情境特点在交谈行为中的重要性。

结果,实验者发现,当被试者作为观察者评估对方行为时,认为个性品质更重要;当被试者作为行为者评估自己的行为时,认为外在环境特点更重要。

然后,实验者让被试者分别观看对面摄像机录制的内容,即他们从录像中看到了自己的行为反应。实验者再次让被试者解释自己和对方的行为,评估个体的个性品质和外界情境特点在交谈行为中的重要性。

结果,实验者发现被试者的归因结果刚好与之前相反。被试者在判断自己的行为时,将自己的行为归因于自己的个性;而观察者则将行为者的行为更多地归因于行为者所面对的环境。

实验者认为,这是因为被试者从录像中看到自己的交谈反应后,发现自己的行为和对方存在很多相似之处,将对方当成了“自己人”。继而导致被试者在解释对方的行为原因时,将原因归结于外界情境。

从实验中,实验者得出以下实验结论。

结论一：对同一件行为结果进行归因时，行为者倾向于做出外部归因，将原因归结于外部情境；而观察者则倾向于做出内部归因，将行为原因归结于行为者的个体特质。

结论二：当观察者将行为者当成“自己人”时，观察者倾向于做出外部情境归因。

★ 管理策略：注意行为者—观察者效应对人际关系的损害

上述实验证实了归因时行为者—观察者效应的存在。那我们在日常生活和工作中应该注意什么呢？

（1）不要让行为者—观察者效应损害你的人际关系。

行为者—观察者效应导致我们和他人对同一件事情产生不同的看法。这经常会导致彼此间发生冲突，如朋友、恋人、家人之间，经常会因为对同一件事的解释不一样而发生冲突。

比如，你向你的一个好朋友借钱，对方拒绝了。你会觉得朋友不借钱给你，是因为他不够义气、不愿意帮助你，或者不信任你。但你朋友认为，他不借钱给你，是因为他没有多余的钱借给你。在这种情况下，你可能会很气恼，并责怪你的朋友，而你朋友可能会因此认为你不体谅他而反驳你的看法。于是，两人之间出现冲突，彼此友谊因此受损。

因此，在人际交往中，应该避免这种归因错误，尽可能避免冲突的出现。

（2）多交流，学会换位思考。

从上述实验我们还可以获得一个启示，即换位思考有利于观察者得出与行为者相近或相同的分析结果。

换位思考是指从对方所处的情境思考问题，能够达到理解对方看法的目的。

我们习惯从自己的角度思考问题，对行为结果做出解释，并因为这种解释而

产生相应的行为。假如，我们能够站在对方角度分析某件事情，那两个人得出的分析结果将比较接近，这样就可以从根本上避免冲突的发生，降低行为者—观察者效应对人际关系的损害。除此之外，相互交流也可以帮助我们相互了解，降低行为者—观察者效应对人际关系的负面影响。

这两种方法同样可以利用在他人身上。当我们想要让他人产生某种认知，或者改变他人的看法时，可以引导对方从某种角度、某种情境去分析问题，从而得出相应的分析结果。



视线的焦点在哪儿，我们加工的就是哪些信息。
而没有进入焦点的信息，总是很容易被人们忽略。

5. 焦点在哪儿，原因就在哪儿

动机观察：显著刺激实验

★ 谁“出头”，谁就担责任

假如有两个人正在争吵，但其中一个人沉默不语，行为反应也不冲动。相反，另一个人情绪激动，言辞激烈，不断地大声指责对方。看到这一幕，大部分人都认为这场争吵是由这个情绪激动的人引起的。

但事实未必是这样的。很多时候，人们总是被自己看到的信息主导，对行为结果做出解释。

比如，某个班级的成绩落后。这个班级中存在一些爱吵闹的学生，其中尤以两个吵得最厉害。班主任会认为，这两个吵得最厉害的学生使班级乌烟瘴气，造成整个班的学生都不爱学习，或者无法专心学习，继而导致班级成绩落后。所以，班主任非常厌恶这两个学生。

那事实是不是这样的呢？答案是：不尽然。一个班级成绩落后的原因有很多，而这两个学生之所以吵闹，也有可能是受其他的、不动声色的学生所鼓动。学生们不爱学习，可能更多的是他们自身的原因，而不是这两个学生的原因。

可见，人们倾向于把原因归结于环境中那些突出的信息。对此，心理学家进

行了实验研究。

★ 动机实验：从不同角度，你看到了什么

心理学家发现，人们在归因时，还倾向于高估显著的、突出的、刺激的重要性，而忽略其他因素产生的影响。

实验一

1975年，心理学家泰勒（Taylor）和费斯克（Fiske）做了一个有趣的实验。实验中，他让两个人（A和B）相对而坐，进行简短的交谈。在被试者A和B的旁边，实验者一共安排了6个被试者观察被试者A和B的谈话。其中A和B是实验助手假装的活动者（但被试者不知道），其余6个观察者是真被试者。

6个真被试者坐在实验者安排的位置上。其中1号和2号被试者坐在假被试者A的后面两侧，和假被试者A一样面对假被试者B；3号和4号被试者坐在假被试者B的后面两侧，和假被试者B一样面对假被试者A；剩下的5号和6号被试者相对而坐，他们与假被试者A和B4个人坐在一个方桌的四面。

这样，6个被试者中，1号和2号离A最近，3号和4号离B最近，5号和6号距离A与B一样远。

实验开始后，假被试者A和B开始按照预先设计的计划，交谈一些庸俗话题。5分钟后，交谈结束。实验者让6个观察者判断A和B哪一个才是谈话过程中的领导者。但实际上，假被试者A和B提供的谈话内容和数量都没有区别。

实验者猜想，对于观察者来说，正对观察者的活动者比背对观察者的活动者更突出和显著。因此，假如归因过程中存在刺激的显著性作用，那6个被试者所认定的谈话领导者就会不同。

结果，1号和2号认为是B在领导交谈，3号和4号认为A在领导交谈，而5号和6号则认为A和B之间不存在谁领导谁谈话的现象。

实验二

1986年，拉西特（Lassiter）和欧文（Irvine）做了一个实验。实验中，实验者要求被试者观看一些审讯过程中犯罪嫌疑人认罪的录像。来自同一个犯罪嫌疑人的录像一共有两种，一种是摄像机镜头聚焦在犯罪嫌疑人身上的录像，另一种则是摄像机镜头聚焦在审讯员身上的录像。

实验者先将被试者随机分成两组，再让他们分别观看不同的录像。第一组被试者观看的是摄像机镜头聚焦在犯罪嫌疑人身上的录像，他们在录像中看到的将会是犯罪嫌疑人。第二组被试者观看的是摄像机镜头聚焦在审讯员身上的录像，他们从录像中看到是审讯员。

被试者观看完录像后，实验者要求他们评估录像中，嫌犯自身的态度和审讯员对嫌犯的影响在“嫌犯认罪”的过程中会产生多大的作用。结果，实验者发现，第一组被试者认为：“嫌犯认罪”是嫌犯自己的态度；嫌犯认罪的态度是真诚的；嫌犯是真心悔过。而第二组被试者则认为，“嫌犯认罪”是审讯员逼迫的结果。

从上述实验结果，实验者得出以下实验结论。

结论一：观察者的角度和焦点会影响到他对行为结果的归因。

结论二：在归因过程中，人们倾向于将过多的影响归于显著刺激。

上述实验所得的结果在后来类似的实验中被再次验证。

1977年，麦克阿瑟（McArthur）等人设计了一个类似的实验。实验中以强光来操纵活动者的相对突出性。结果发现，观察者对活动者的行为归因同样受到了其突出性的影响。

上述实验所得的实验结果在司法审讯中应用得较多。比如，因为实验二所得的实验结果，新西兰颁布了一项新政策，规定审判的录像必须都从侧面进行拍摄，从而同时对审讯员和嫌疑犯做出同样多的关注。

★ 管理策略：放宽视野，看到更多的信息

通常，最显著的刺激往往是造成事件的真正原因，但也不尽然，一般情况下，人们都高估了显著刺激的重要性。由此，我们可以获得以下启示。

（1）放宽视野，全局观察，看到更多的信息。

由于注意力的范围局限和选择性，我们在大多时候，都只看见了事物的某一方面。而这一方面往往是在环境中突出、显著的信息。这导致我们忽视了其他的信息，继而使我们对事情的发生和发展做出错误的解释。而这种错误的解释往往会导致我们产生错误的行为，如决策失误。

因此，要想避免这种现象的出现，就应该放宽视野，对事情进行全局观察，从中看到更全面的信息，从而做出更理性、更客观的解释。

比如，当我们从视频中观看某一件事情时，我们很容易因为摄影师的焦点而将事情的原因归结到所聚焦的人或事物上。当我们从别人所给的信息对某件事情进行解释时，也很容易因为接收到的信息而产生不够客观的归因。这时，假如我们想要客观地分析某事情，就应该放宽视野，多方面地了解信息。这样，就可以将当下所接收到的信息的显著性弱化。

除此之外，我们还可以反过来利用上述实验中的归因现象来客观地分析事情。当我们想要让他人产生某种态度和行为时，可以通过呈现给对方的信息来控制，即通过刻意突出某些信息，来让对方产生某种归因。

（2）警惕自己成为最显眼的那一个。

通过上述实验我们可以知道人们倾向于将事情的原因归结于最显著的刺激。因此，当某个人在其所处的环境中是最突出的时候，那么观察者就会倾向于高估他的影响力。

假如，这个人突出的是一些积极特性，那么观察者可能会将他与环境中发生的积极事件的原因联系起来。比如，你在所处的团队中非常积极，你的上司也认为你在团队中最积极努力，那么当团队取得优良成绩时，上司可能会认为你在里面发挥重要作用。

相反，假如某个人因为某些消极特性在团队中很突出，那观察者可能会将团队中的消极事件的原因归结到他身上。比如，你在上班时和同事闲聊被上司看见了，你便会成为突出的那一个。当你所处团队的业绩下降时，你的上司就有可能将一部分原因归结到你身上，认为是你导致大家不积极工作。

因此，当你成为团队中最显眼的那一个人时，一定要注意自己所带来的影响。因为一旦发生某件事情，观察者就有可能将原因归结到你身上。

6. 都选择的东西不一定是好的

动机观察：五人录像实验

★ 你的看法来自他人

我们在寻找事情的原因时，他人面对同一刺激做出的反应，经常会影响到我们的归因结果。

假设，住在同一个公寓的晓云和她邻居周老太不和，两人经常发生冲突。那人们可能并不好确定，她们之间不和是因为哪一个人的原因。但是假如，这一层其他的人也同样与周老太冲突不断，那么人们就会倾向于认为，晓云和周老太发生矛盾和冲突是周老太的原因。

从客观理性的角度来看待这件事情，当我们在没有获得关于两人间发生冲突的真实信息时，就无法确定冲突究竟是由谁引起。但是，人们似乎很容易根据他人的反应来判断事情的原因。所以，人们会根据其他邻居与两人之间的关系判断两人之间的冲突由谁引起。

生活中，这种归因现象很常见。虽然大多数时候这种归因方式得出的结果都是正确的，但它毕竟不够客观、理性。那怎样才能避免这种不够客观的归因呢？下面我们来看一个实验，从实验中可以获得相关答案。

★ 动机实验：他为什么选择这个物体

1967年，美国社会心理学家凯利（H.H.Kelley）在海德的朴素归因理论的基础上，进一步提出了三维归因理论。海德认为人们在归因时，会应用恒定性原则，即通过许多不同的情境来寻求原因和结果之间的关系。凯利接受了这个观点，并在其归因理论中进一步发展了这个思想，精确地分析了人们如何确定行为的因果关系。

凯利认为，个体对行为结果的归因取决于行为的三个变量：普遍性、一贯性和区别性。其中，普遍性是指其他人对同一刺激是否也做出与行动者相同的反应；一贯性是指行动者是否在任何情境和任何时候对同一刺激做相同的反应；区别性是指行动者是否对同类其他刺激做出相同的反应。

在凯利的归因理论中，这三个变量在归因中起到同等重要的作用。但是，许多心理学家却在研究中发现事实并非如此。

1976年，费尔德曼（Fredman）和希金斯（Higgins）等人做了一个实验。实验中，实验者让被试者观看一段录像。录像中一共有五个人，其中一个人从一堆物体中选出了一件他最喜欢的东西。等被试者选择完后，实验者询问影片中的其他四个人第一个人所选的物品是否也是他们喜欢的物品。

实验者将被试者分成了a、b、c、d四组。其中实验者给a、b两组被试者观看的录像中，四个人的回答是他们也喜欢被选择的物体；而给c、d两组被试者观看的录像中，四个人的回答是被选择的物体并不是他们最喜欢的。也就是说，a、b两组被试者看的录像中的五个人具有高普遍性，而c、d两组被试者看的录像中的五个人具有低普遍性。

而a组和b组，c组和d组之间观看到的录像也存在一些差别。a组和c组被试者无法从录像中看到第一个人选择的物体，即他们无法从录像中获取关于被选择物体的直接的、具体的信息。但是，b组和d组的被试者可以从录像中看到第一个人选择的物体，获得物体的直观信息。

录像观看完后，实验者询问被试者以下问题：第一个人的选择主要由于他自己的因素，还是物体的因素？

实验者的设想是，假如普遍性信息在不同场景产生的影响相同，那么高普遍性条件下的 a、b 两组被试者的归因结果应该一样，都倾向于认为第一个人的选择是物体的原因；而低普遍性条件下的 c、d 两组被试者的归因结果也应该是一样的，都认为第一个人的选择是他自身的原因。

但实验者统计到的结果却不是这样的。实验者发现，b 组和 d 组的被试者得到的归因结果没有差别。a 组和 c 组的归因则存在很大差别，a 组被试者倾向于将第一个人的选择的原因归结于物体上；c 组被试者倾向于将第一个人的选择归结为他自身的原因。

可见，普遍性信息在两种不同的条件下，对归因产生了不同的影响。当被试者能够从录像中获得物体的直观信息时，普遍性信息对他们的归因的影响很小；而当被试无法从录像中获得物体的直观信息时，普遍性信息对他们的归因的影响很大。

从实验结果中，费尔德曼等人得出以下实验结论。

结论一：在归因过程中，普遍性、一贯性和区别性三种变量的重要性并不相等。普遍性变量的重要性因时而异。

结论二：当个体缺乏清晰、确信的信息时，普遍性信息对个体的归因起着重要作用。

★ 管理策略：了解事情的具体信息，降低普遍性信息的影响

很多时候，我们对某件事情的归因并不是在掌握直接、具体信息的基础上进行的。我们只是根据一些普遍性信息进行归因。这种归因不够客观理性，很容易导致我们判断错误。

比如，这种归因方式会让购物的人们跟随大众，做出同样的选择。这种现象

在网络销售上最为明显。因为，在网络上，人们有时候无法获得与物体相关的真实信息。当他们看到购买某件物品的人很多时，他们就会认为，这是因为这件物品足够好。这种看法使他们做出了和别人同样的选择。但是物品是好还是坏，购买者看到实物才知道。因此，我们要注意避免这种普遍性信息的影响。

从上述实验可以得知，普遍性信息对归因的影响因时而异，受我们对事情信息的了解程度所影响。当了解的信息缺乏清晰、不够明确时，普遍性信息产生的影响较大。由此，我们可以通过对事情具体信息的了解，来避免或降低这种归因方式所产生的负面影响。

当我们得出某件事情的分析结果时，先不要急着行动。先退一步，问自己所得的分析结果是根据哪些信息得到的。如果信息不够客观具体，那么先想办法了解事情的具体信息，再重新做分析。这样就可以避免或降低普遍性信息对归因产生的负面影响。

其实，上述实验中得到的实验结论，被很多人利用在说服上。比如，销售员经常利用广大顾客的共同选择，来帮助自己说服对方相信某件商品的质量非常好，值得购买。因此，在人际沟通中，我们也可以利用人们的这种归因倾向来说服对方。

7. 是什么让你的想法打了折扣

动机观察：建议实验

★ 他是不是想在我身上盘算点什么

你过生日时，高中同学给你送上生日祝福，并给你寄了一份礼物。你很高兴，你觉得这是因为你们之间的友谊深厚，你的同学一直记得你的生日，他是真心地在生日这一天祝福你。

然后，你忽然想起这个同学现在过得很不好。于是，你开始怀疑并猜想他不是想要从你这里获得帮助。继而，你觉得你的同学也许并不是那么喜欢你，就算喜欢你，也想从你这里获得帮助。

生活中，我们对别人的行为进行解释时，经常会出现上述现象。我们总是习惯性地认为对方接触自己，就是想从我们这里得到利益。这种现象导致我们在和朋友相处的时候不够信任对方。

心理学家针对这种现象进行了实验研究。下面，我们就通过这个实验来看看，这种现象是偶然的，还是存在一定的规律。

★ 动机实验：他为什么愿意遵从你的建议

凯利的三维归因理论对人们的归因过程做了比较细致、合理的分析和解释，为归因过程提供了一个严密的逻辑分析模式。但是，由于这个理论过分地强调归

因的逻辑性，脱离了归因活动的实际性，所以也受到了很多人的批评。

经验表明，在大多数情况下，人们对于所发生的事件的分析，并不是等收集足够的、多方面的信息后才进行。人们往往会根据自己的需要、期望和现有信息，快速地对行为结果归因。

因此，凯利后来对他的归因理论进行了补充和完善，提出了因果图式说、打折扣原则等概念。其中，打折扣原则是指当人们分析他人行为时，可能会得出某种假设，之后，当其他可能原因出现时，那么最初的这种假设就显得不完全可信了，需要打折扣。

1955年，蒂博特（Tiebout）和里肯（Ricken）做了一个实验，对归因过程中的打折扣原则进行了验证。

实验者征集了一些处于不同阶层的人作为被试者。实验中，实验者让某被试者向高阶层或低阶层的被试者提出建议。而收到建议的高阶层或低阶层的被试者需要遵照被试者提出的建议行事。

这一过程结束后，实验者询问被试者，高、低阶层的人为什么要遵守他们的命令。实验者的想法是，假如在归因时存在打折扣原则，那么被试者就会认为低阶层的被试者听从他的建议是因为外在压力的原因。因为，低阶层的人地位低，要面对外在压力。而高阶层的人因为生活较好，社会地位较高，面对的压力比较少。因此，他们对外在压力更不能容忍。所以，被试者会认为高阶层的被试者之所以听从他的建议，是因为有外在压力以外的其他原因。

结果验证了实验者的猜想。提出建议的被试者认为，低阶层被试者遵从他们的建议是迫于外在压力；而高阶层的被试者的遵从是因为外在压力和内在欲望的混合物。

从实验中，实验者得出以下实验结论：归因过程中存在打折扣原则。个体对行为原因的猜测，会受到其他的、可能的行为原因影响，最终其可信程度被打折扣。

关于归因过程中的打折扣原则，在后来的研究中多次被验证。比如，在前文描述过的琼斯和哈里斯在 1967 年做的有关于评论家的实验。

★ 管理策略：合理利用打折扣原则，降低某些归因动机水平

打折扣原则使我们在对别人行为原因进行猜测时，最初产生的假设因为一些可能性原因而降低。因此，假如我们想要改变别人的看法，可以给对方多提供几种行为的可能性。

在生活中，我们对于某件事情进行分析时，往往都是根据自己现在所知的信息快速地进行归因。但是，人们所知的信息往往不够全面，因此建立在这种归因动机上的行为往往欠缺理性。有时候，人们很容易因为快速地归因，导致冲动性行为的产生。

面对这种状况，我们可以通过及时给自己（或者他人）的解释打折扣，来降低行为的冲动性及其负面影响。

从归因与动机的关系来说，个体对事情的解释可以导致个体产生某种行为，或者改变个体的某种行为。归因也是一种动机，这在前文中已经提到过，因此当个体对某种行为的解释被打折扣时，就代表他的行为动机水平下降，继而导致行为强度降低，从而从根本上降低个体的行为冲动性。

从上述实验中，我们可以知道，原本的假设被打折扣是因为又出现了其他的可能原因。因此，我们想要得到这种效果，就需要多给对方提供几种可能存在的行为原因。

这种方法不仅可以用在别人身上，也可以利用在自己身上。当用在别人身上时，主要是改变别人对某种看法、行为的坚持；用在自己身上时，可以降低某些行为的冲动性。

8. 换种解释，换种活法

动机观察：归因训练实验

★ 我们的生活状态是否可以改变

从生活经验中，我们可以知道，我们对于某件事情的解释将会影响我们的行为反应。比如，人们对于自己工作成绩的解释将会影响工作的积极性和努力程度。假如，一个人认为自己所得的工作成绩是来源于自己的努力，那他在工作上将会继续努力；假如一个人认为他的工作成绩来自于上司对自己的赏识，那么他会努力和上司建立良好的关系。

谭远很烦躁，他不想在现在的公司待下去了。因为他和公司的同事无法相处，和上司的关系也不好，导致他在公司工作得很痛苦，所以他想换一份工作。可是，他在这一年内已经换了三份工作了，他害怕再换下去会没有公司再敢用自己。

他觉得自己非常不走运，遇到的人总是难以相处。他想，为什么自己总是遇不到一个好上司和一群好同事？

其实，从我们的角度来分析，谭远换工作如此频繁，可能是因为他自己本身不会和人相处，而不是运气的好坏。所以，假如他不改变自己的归因方式，看不到自身可能存在的原因，那么很难脱离这种状态。

那一个人的归因方式是否可以改变？应该怎样改变？对此，心理学家进行了

实验研究。

★ 动机实验：归因训练有效吗

归因是个体对行为原因的认知，这种认知可以产生行为，也可以改变行为。很多心理学家对归因过程，以及常见的归因现象进行了研究，他们发现，归因可以通过训练来培养。

奥沃瓦里（Overwalle）等人为验证归因训练是否有效，进行了一个实验。

实验者在一所大学中，挑选了 130 名没有通过第一学期经济学考试的大学生作为被试者。实验者将他们随即分成了三组，两组为实验组，剩下的一组为对照组。

实验时，实验者给实验组的被试者观看一段录像。录像所呈现的是对一些高年级大学生的采访。这些被采访的高年级大学生，在大学第一学年中均出现了学习困难的现象。在采访中，他们对第一年的学业失败进行了分析。

有人认为这是因为大学的学习和生活需要有一个适应的时间；有人提到自己当初对课程内容缺乏深刻、整体结构性和连贯性的理解；有人则承认自己在第一学年的努力不够；还有人认为自己当初缺乏有效的学习策略。可以看出，虽然他们分析所得结果各有不同，但都比较客观、合理。

两个实验组被试者观看完录像后，实验者让其中一组被试者进行学习技能的训练。随后，实验者对被试者进行了追踪调查，调查被试者在第二学期的学习行为。

结果，实验者发现，相对于对照组，两个实验组的被试者经济学考试所得的成绩明显更好。而且，实验组被试者的这种进步在其他学科上也得到了体现。两个实验组的提高程度则没有区别。

实验者对实验结果进行分析，他认为，归因的产生能改变行为。当实验组被试者观看完录像后，对学习失败的归因结果发生了改变。他们在高年级大学生的引导中，做出了更为客观、合理的归因。从而，在学习行为上，也做出了合理的改变。而这种改变是积极的，它促使实验组被试者在学习上取得更高的成绩。

从实验中，实验者得出以下实验结论：合适的归因训练可以有效地改变个体的归因方式。

这个实验结论对归因的研究，以及教育、管理产生了重要的影响。因为它告诉人们，通过一定的训练改变自己的归因方式，可以达到对行为调整的目的。因此，很多人都对归因训练进行了研究。心理学家还提出了归因训练的定义，认为归因训练是指通过一定的训练程序，使个体掌握某种归因技能，形成比较积极的归因风格的过程。

★ 管理策略：适当地进行归因训练，让自己的归因方式更积极

从上述实验结论，以及心理学家的分析可以得知，我们在生活中可以通过进行归因训练，改变自己对某些事情的解释或看法，从而调整我们的行为方式。

生活中，很多教师利用这个方法来提高学生学习的积极性和努力程度。而管理中，管理者经常利用这个方法来调整员工对待工作任务的态度。而我们也可以通过这样的方法来调整自己的行为模式，让自己的生活更加积极。

那如何进行归因训练呢？我们可以从以下步骤进行。

（1）确定现有的归因方式。

每个人都有自己的归因风格，这种归因风格与他自己的行为经验和世界观等相关联。我们要想训练某个人的归因风格，就先要知道他现在是什么样的归因风格。比如，前文中描述到的“谭远”，他倾向于将原因归结于外在情境，归结为运气这个不稳定、不可控的原因。

（2）发现归因方式中的不合理之处。

归因训练的思想就是将不合理的、消极的归因方式，转变成积极的归因方式。因此，在归因训练中，你需要意识到自己归因的不合理之处。比如，当谭远将原因归结于运气这种不可控的因素上时，他的行为积极性就会降低。他会怨天尤人，却不作主观努力。在这方面，我们可以从他人的反馈获得相关信息。

（3）树立积极的归因方式，并检验行为结果。

韦纳将事情结果的原因分成运气、事情难度、能力和努力程度四个因素。我们在分析一件事情时，可以从这四个方面逐一分析，形成一个较为客观理性的解释。然后，在按照这种积极的归因方式行动，检验它带来的改变。

比如，当谭远意识到自己身上的原因时，可以针对这些原因，改变自己与别人相处的方式，并从相处的结果中，检验新的归因方式是否正确。

（4）从行为结果强化归因方式。

当新的归因方式激发的行为得到积极的结果时，个体所建立的新归因方式就会得到强化。因此，在归因训练后期，我们需要从行为结果中分析新的归因方式带来的积极改变。

一般来说，只要新的归因方式客观、合理，那所得到的行为结果就会比较积极。但是，假如个体无法认识到这种积极的改变，那新的归因方式就很难得到强化。因此，个体要及时地、积极客观地分析新的归因方式下的行为结果。比如，当谭远改变自己和别人的相处方式之后，他的人际关系得到很大改善。这就是新归因方式带来的积极改变。这样做有利于让个体习惯以新的、更积极的归因方式分析事情的结果，从而改变自己对于某些事情的看法，甚至改变自己的生活状态。

第四章

情绪好才会有劲头： 行为背后隐藏了什么



任何情绪都是有原因的，而情绪的好坏会影响行为的积极性。

1. 恐惧情绪让你更依赖别人

动机观察：沙赫特恐惧情绪实验

★ 为什么要和别人一起看恐怖电影

胆子小但是又喜欢看恐怖电影的人，经常会找人陪自己一起看恐怖电影。因为他们感觉和别人一起看恐怖电影会使电影情节的恐惧程度降低。

从生活经验中我们也会发现，当恐惧情绪存在时，我们会变得更加依赖别人。在这种恐惧的情绪之下，我们更加迫切地想从他人身上获得支持感。

比如，当人们被询问追求一个人的方法时，很多人都会给出这么一个答案：约她（他）一起去看恐怖电影。大部分人之所以提出这样的建议，是因为他们认为看到电影中的恐怖情节时，可以“正大光明”地和对方依靠在一起，这样可以加深两人之间的情谊。

生活中，类似的现象还有很多。对此，心理学家进行了实验研究。下面，我们从实验中看看恐惧情绪对个体行为的影响。

★ 动机实验：你更愿意在哪里等待

沙赫特是美国著名的社会心理学家，他主要的研究兴趣是上瘾和情绪。他认为人类的情绪体验是人的生理状态和对这一状态的认知解释共同作用的结果。在

前文中，我们描述过沙赫特的一个关于交往需求的实验。对于交往需求的研究，个体除了这个实验之外，沙赫特的另外一个实验揭示了交往需求的某种理由。

1959年，沙赫特招募了62名女大学生作为实验被试者，对交往需求进行了实验研究。

在实验中，实验者先将被试者随机分成两组，并分别将两组被试者带入了不同的氛围。

实验者给第一组被试者特意营造的高恐怖氛围。实验者将她们带到实验室，实验室内是各种电器设备，而实验者本人则身穿白大褂，看上去很吓人的样子。他告诉被试者，接下来进行的是电击实验。在向被试者描述实验过程时，实验者故意夸大了电击带来的疼痛程度。但是，他向被试者保证实验中的电击不会对她们产生伤害。实验者的目的是，让被试者相信接下来的实验将是一次恐怖而痛苦的经历。

实验者给第二组被试者制造的是低恐惧氛围。和第一组被试者不一样的是，实验者在介绍实验过程时告诉被试者：电击只会给她们带来微小的感觉，没有任何的疼痛感，她们可以放松地进行实验。实验者的目的是，让她们相信接下来的实验没有那么让人害怕，从而降低被试者的恐惧情绪。

实验的相关情况介绍完后，实验者对被试者说，实验的设备需要调试，十分钟后才开始实验，所以被试者需要等候十分钟。她们可以选择在走廊的座椅上单独等候，或者在另一个房间与其他陌生的被试者一起等候。

实验者观察并记录下被试者的选择。对比两组被试者的选择后，实验者发现，第一组中的大多数被试者都选择与陌生的人群在一起等候，即使她们彼此并不认识；而第二组中的大多数被试者，则选择独自在外等候。

实验者对这个结果进行分析，认为第一组被试者是因为即将面临的恐惧感而与陌生人变得亲密起来。

从实验所得的结果，实验者得到以下实验结论：在高焦虑的情境下，个体将

会增强与他人亲近的心理需要。

心理学家认为，这个实验不但展现了恐惧情绪的影响力，还揭示了某种交往需求的理由。

★ 管理策略：激发他内心的恐惧和焦虑，增强他对群体的依赖

在前文中，我们曾描述过，交往需求是人类基本的社会需求。在这种需求之下，人们产生社会交往动机。可见，上述实验还向人们展现了一种交往动机。这种交往动机就是通过和别人相处、依靠在一起，获得支持感，降低自己恐惧、焦虑的情绪体验。

由此，我们可以在人际交往的过程中，利用对方的这种动机，来加强对方对自己的依赖。甚至，有时候我们可以给对方制造这种动机，来促进两人的情谊。

比如，当对方正处于一种焦虑状态时，他（她）最想要依赖别人。所以，假如你想让对方依赖你，那就赶紧抓住这个机会，站在他（她）面前。你可以多陪同对方，支持对方，这样很容易让对方变得依赖你，从而建立良好的关系。

除此之外，还可以设置某些情境，让对方感到焦虑，然后再按照上面的方法，让对方变得依赖你。比如，前文中描述过的，请对方一起看恐怖电影，就可以给对方营造一种恐惧、焦虑的情绪，从而让对方依赖你。

2. 因为无望，所以不愿意再尝试

动机观察：习得性无助实验

★ 逃不开的绳索

大象是一种聪明且易于驯化的大型动物，在某些地区，驯化后的大象是人们生活和工作的好帮手。在那些地区中，有很多关于大象的故事和传说，其中有一个关于驯化大象的故事，非常耐人寻味。

据说，大象的驯化是从它们还是小象的时候开始的。为了养成大象不逃跑的习惯，主人会把小象拴在一个非常结实的木桩上。活泼调皮的小象不愿意被拴住，总要试图挣脱。但是，因为小象力气小，它始终无法挣脱绳索，离开木桩。渐渐地，小象逐渐长成大象，它可以轻而易举地拔掉木桩，重获自由。但是，它已经习惯性地认为那个木桩是它无法挣脱的，所以它也不再尝试挣脱木桩，甘心受人役使。

很多人看到这个故事，都会因为人类的聪明、大象的愚笨而沾沾自喜。但事实上，这种现象在人类身上也非常普遍。比如，久病缠身的患者不愿意再次尝试治疗。心理学家把这种现象称为习得性无助，并且通过实验对此现象进行了验证。

★ 动机实验：你还会再尝试一遍吗

塞利格曼（Martin E. P. Seligman）是美国著名心理学家，被称为积极心理学之

父。他主要从事习得性无助、抑郁、乐观主义、悲观主义等方面的研究。曾获美国应用与预防心理学会的荣誉奖章，并因他在精神病理学方面的研究而获得该学会的终身成就奖。1998年，他当选为美国心理学会主席。

实验一

1964年，塞利格曼从普林斯顿大学毕业后进入了宾夕法尼亚大学，跟随所罗门学习实验心理学。1967年，塞利格曼在研究动物时发现了习得性无助现象。

实验中，塞利格曼以狗为实验对象。在实验开始时，实验者将狗分成了两组：实验组和对照组。

实验一共有两个程序。在第一个程序中，实验者将实验组的狗放进一个无法逃脱的笼子里，里面有电击装置。这种电击装置给狗施加的电击强度刚好能够引起它的痛苦，但又不会伤害它的身体。将狗关进笼子后，实验者以蜂音器发出的声音为信号，每当蜂音器一响，就给狗施以电击。

一开始被电击时，狗在笼子中拼命地挣扎，想逃脱这个笼子。但经过再三的努力发觉仍然无法逃脱后，狗挣扎的程度逐渐降低。最后，狗听到蜂音器响起时，它不但不逃，而且不等电击出现就先倒在地上开始呻吟和颤抖。

第二个程序中，实验者把实验组的狗和控制组的狗分别放入另一个笼子里。这个笼子由两部分构成，中间用隔板隔开。被隔板隔开的两边，一边有电击，另一边没有电击。而隔板的高度是狗可以轻易跳过去的。实验者将狗放进这个笼子有电击的一边。

观察并记录下狗的行为反应。结果实验者发现，实验组的狗除了在前30秒惊恐一阵子之外，此后一直卧倒在地接受电击的痛苦，根本不尝试跳过隔板，逃脱电击环境。而对照组中的狗，则全部轻而易举地从有电击的一边跳到安全的另一边，逃脱了电击之苦。

实验二

1975年，塞利格曼以大学生为被试者，在人身上验证了习得性无助现象。

实验中，实验者先将被试者随机分成三组。然后，实验者让第一组被试者听一种噪声，且无论被试者怎么做都无法使噪声停止。实验者让第二组被试者也听这种噪声，但是他们通过努力可以使该噪声停止。第三组作为对照组，实验者不给被试者听噪声。

各组的实验任务进行一段实验之后，实验者让他们进行另外一种实验任务。在这个任务中，实验者依然会听到噪声。不过，当被试者把手指放在实验装置的另一侧时，这种噪声就会停止。实验者观察并记录下被试者在这个任务中的行为反应。

结果，实验者发现，第二组被试者和第三组被试者，很快就学会了把手指移到实验装置的另一边，来使噪声停止。而第一组被试者，大部分依然将手指停留在原处，任刺耳的噪声响下去，而不把手指移到箱子的另一边。

从上述实验所得结果中，实验者得出实验结论：如果个体在同一件事情上多次努力的结果都是失败的话，就很容易产生无助、绝望的情绪，使个体再次面临这种情境时产生无能为力的心理状态和行为表现。

塞利格曼关于习得性无助的研究结果，对心理学研究产生了很大影响，之后，不断有人进一步地深入研究习得性无助这种心理现象。并且，他们通过研究发现个体的绝望情绪很容易泛化，扩散到生活的其他方面，造成个体抑郁，对生活失去希望。

研究动机的心理学家认为，习得性无助情绪出现后，会导致个体的动机水平降低，变得消极被动，对什么都不感兴趣。

★ 管理策略：警惕习得性无助情绪，它会消磨你的动机

从上述实验中可以看出，失败给人们带来的后果远比失败更危险。它会使个体陷入无助的情绪中，认为做什么都无法改变事实。这种认知使个体丧失主观努力的行为动机，或者动机水平下降，从而陷入一种消极状态。而这种状态对于个

体的生活和工作都存在极大的负面影响。比如，它让人们在遇到困难时，不愿意通过主观努力解决困难，改变自己的生活现状。

在生活中，因为多次受挫而绝望悲观、意志消沉的人比比皆是。他们整天借酒消愁、怨天尤人，甚至想一死了之。他们认为，自己再怎么努力也无法改变任何事情。

但事实上，并不是他们不行，而是在多次受挫之后陷入了“习得性无助”的心理状态中。绝望无助的情绪让他们自设樊篱，把事情失败的原因归结为自身不可改变的因素。这种归因认知，让他们放弃继续尝试的勇气和信心。

比如，陷入“习得性无助”的人 would 认为工作失败，是因为自己智商不高；恋爱失败，是因为自己本身就令人讨厌。这种归因让他们不愿意再尝试工作、恋爱。

因此，要警惕自己陷入“习得性无助”之中，从根本上远离它带来的消极归因方式。

想要某个人脱离绝望无助的情绪，首先要让他有成功的体验。成功的体验是帮助人们反击绝望无助情绪的力量。有时候，这种力量可能不够大，但是没有这种力量，人们很难脱离“习得性无助”。接着，这个人应该逐渐调整自己的心态，不要再轻易陷入“习得性无助”之中。并多加努力和学习，当他掌握更多的、适应环境的技能时，能够获得的成功体验就会越多。从而重获信心，习得性无助就会逐渐消失。

上述实验对很多家长和教育者提供了启示，使他们在教育孩子的过程中，更加注意失败给孩子带来的负面情绪及其产生的影响。

3. 怎样降低失败中的无助情绪

动机观察：任务难度认知实验

★ 怎样脱离习得性无助

在前文中，塞利格曼通过实验证实失败会让人陷入习得性无助之中。我们描述了这种习得性无助带来的负面影响，并提供了一个脱离习得性无助的方法。

不过，习得性无助是在个体体验到失败时逐渐形成的。而我们在生活中又无法避免失败的发生，甚至失败是一件非常普遍的事情。如此，我们应该怎样避免无助情绪的形成和扩散呢？

其实，从生活经验来看，并不是所有的人在失败后都会体验到强烈的无助情绪，也并不是所有的失败都会让个体体验到无助情绪，然后逐渐形成习得性无助。

比如，在某场英语考试当中，所有的参考人员都没有及格。他们之中有些人感觉自己很失败，有一些人完全没有这种感觉。

可见，并不是任何时候、任何人都会从失败中体验到无助情绪。

那究竟在什么样的情境下，人们才不会从失败中体验到无助情绪，或者体验到的无助情绪较少呢？在这之中，又存在哪些关键因素？对此，我们可以从心理学家的实验中寻找一下答案。

★ 动机实验：注定失败的实验任务

塞利格曼通过习得性无助实验证明了失败会给个体带来很大的影响，让个体陷入习得性无助。这个实验在社会上引起了很大关注，但同时也受到了多方批评。很多心理学家认为，塞利格曼的观点忽略了人们的认知因素的影响。

1975年，道格拉斯（Douglas）和安妮丝曼（Anisman）进行了一个实验，验证了个体对任务难度的认知对习得性无助的影响。

实验者先将被试随机分成两组，并让两组被试者完成一些任务。实验者告知第一组被试者这个任务很简单。而第二组被试者则被告知这个任务非常难。在实验者的设计下，被试者虽然很用心地完成任务，但最终都失败了。

接着，实验者再让被试者进行其他任务。实验者猜想，假如个体的认知对习得性无助的形成没有影响的话，那么两组被试者在接下来的实验任务中的表现都会非常糟糕。因为他们都在第一个实验任务中体验到了失败产生的无助情绪。

但是，结果并非如此。结果显示，第一组被试者在后来的实验任务中表现状态不佳。但是，第二组被试者却在后来的任务中表现得很好。

实验者对实验结果分析后认为，当第一组被试者在“简单”的任务中体验到失败之后，被试者会认为：没有完成任务是因为我太愚蠢了。这种认知使他们从失败中体验到了无助情绪，继而在接下来的实验任务中主观努力程度降低，表现变差。但是第二组被试者在“非常难”的任务中体验到失败之后会认为：没有完成任务是因为任务太难了，并不是我的原因，我还是很不错的。这种认知使被试者从失败中体验到很少的无助情绪，被试者在后来的任务中并没有受到无助情绪的影响，因此表现良好。

从上述实验结果，实验者得出以下实验结论。

结论一：个体对失败结果的认知，将会影响个体从中体验到的无助情绪。

结论二：当个体把事情失败的原因归结于外部因素时，个体从中体验到的无

助情绪较低；当个体将事情失败的原因归结于自身稳定的内部因素时，个体从中体验到的无助情绪较高，容易形成习得性无助。

在这个实验结论，以及生活经验的基础上，塞利格曼也认识到自己提出的关于习得性无助的理论存在缺陷。因此，塞利格曼后来对习得性无助理论进行了补充，把认知因素的影响也考虑了进去。

★ 管理策略：在习得性无助形成之前，调节好自己的认知

习得性无助对人们的影响主要是因为无助情绪改变了人们的认知，继而导致人们的行为动机消失，或者动机水平下降。而从上述实验中得知，习得性无助的产生和人们的认知密切相关。综合这两点可以得知，在避免习得性无助的过程中，个体的认知非常关键。假如我们在习得性无助形成之前，就能够调节自己的认知，降低自己从失败结果中获得的无助情绪，那么就可以避免习得性无助的形成。

比如，许多刚开始接触一项工作的人，很容易因为在工作上多次受挫而产生无助情绪，形成习得性无助。他们会因为多次学习却依然无法熟练地做好工作的事实认为，自己的能力不够，或者自己根本就不适合这个工作。因而，他们很容易放弃这份工作，重新寻找更加合适的工作。

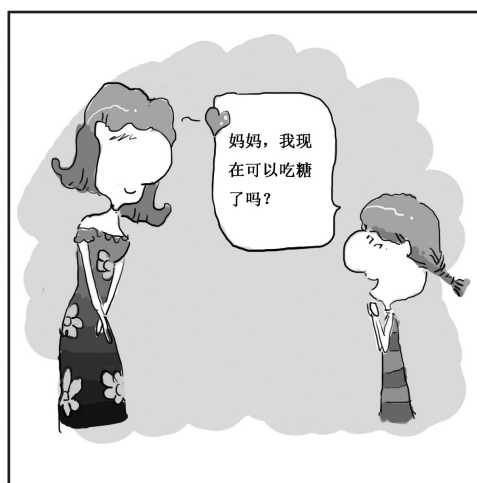
但假如，他们能够正确地分析失败的原因，改变自己的认知，就有可能避免这种无助情绪的出现。比如，当他们知道所有的人在刚开始接触这项工作时都是这样，那么他就会知道这并不是他自己的原因，而是这项工作本身就比较难以掌握。这样他就不会从失败中体验到过多的无助情绪，也就能够避免习得性无助的形成。

塞利格曼对习得性无助的相关理论进行补充后，将影响习得性无助的认知信息主要分成了三个方面：个人的和普遍的、具体的和整体的、稳定的和不稳定的。

“个人的和普遍的”是指个体的行为结果是代表个人的，还是其他人都具有的普遍行为结果。“具体的和整体的”是指某个人的行为结果是只能具体的代表某一

方面，还是可以代表他在所有方面的表现。“稳定的和不稳定的”是指个体的行为结果的原因是稳定的、不可改变的，还是不稳定的，可以进行改变的。

我们可以根据这三个方面的认知信息，来调节自己或他人的认知，从而调整从行为失败结果中得到的情绪体验。



心情愉悦，才有积极向上的劲头。

4. 利用他人的好心情

动机观察：电话亭实验

★ 心情好，看一切都顺眼

人们常说，心情好的时候，看到任何事情都觉得可爱。心情好的人会觉得天空是蓝的，空气是清新的，花儿是香的，周围的一切都显得很欢快，甚至感觉阴雨天中的雨点也非常可爱。但是，心情不好的时候，人们会看什么都不顺眼。

心理学家从生活经验中发现，当个体心情好的时候，利他行为增多；而当个体的心情很差时，利他行为就会减少。

一个热恋中的女孩说：“在办公室里，我几乎忍不住想告诉任何一个人，我现在是多么快乐。我觉得所有的工作都变得简单了，以前让我烦恼的事情现在看来都没有什么，都很容易解决。而且，我有了强烈的冲动想要帮助别人，我想与他人分享我的快乐。当别人打印机出了问题，当别人的东西掉在地上，我都要冲过去帮忙，哪怕是我昔日的‘对头’！”

可见，一个人的心境会对他的行为产生重要的影响。由此，心理学家提出疑问，个体的心境是否会影响到个体的行为动机？在这个疑问的基础上，心理学家进行了实验研究。

★ 动机实验：心情好，更愿意帮助别人

利他行为是一种重要的社会行为，是指个人出于自愿，而不计较外部利益去帮助他人的行为。利他行为是社会心理学研究的一个重点，很多心理学家对利他行为的动机进行了研究。

共情关注假说的支持者认为利他行为的动机来自于“共情关注”，即来源于对需要帮助的他人的情绪反应上，如日常生活中提到的同情、怜悯、共情、温柔和热心肠等。而利己假说的支持者认为利他行为的动机来自于使自己受惠，如降低厌恶唤醒水平、避免惩罚、获得奖励等。目前，心理学家对于利他行为的动机的观点还未统一，但是可以确定，个体的心境会影响到利他行为。

心理学家设计了两种实验情境。第一种是在电话亭中放 10 美分硬币，第二种是电话亭里不放钱。去电话亭里打电话的人并不知道实验的存在。只是当他们去电话亭里打电话的时候碰到了两种情景中的一种。

当被试者打完电话从电话亭里出来的时候，实验者抱着一堆书籍之类的东西从被试者面前走过，在走到被试者面前时故意让书籍掉落到地上。然后实验者统计帮助捡起掉落在地上的书本的人数。

结果发现，碰到第一种情境的被试者，也就是在电话亭中捡到了 10 美分硬币的人中有 90% 以上的人帮忙捡书。而碰到第二种情景的被试者，也就是没有在电话亭里捡到钱的人当中，只有 5% 的人会帮助实验者捡起落下的书本。

从实验结果中可以看出，当一个人心情愉悦的时候就会乐于帮助他人，这个时候向他请求帮助会更容易被答应。

在这个实验之后，心理学家又发现，愧疚情绪也会促进个体的利他行为。

从实验所得结果，实验者得出以下实验结论：个体的心境会影响到个体的利他行为。个体的愉悦心情有利于个体利他行为的出现。

★ 管理策略：利用他人的好心情增加对方的利他行为

一般情况下，利他行为在给他人带来利益时，都会使个体做出某种程度的牺牲。因此，利己假说的支持者认为，利他行为的出现存在一定的前提条件，需要让对方感觉到自己有利可图。

但是，并不是所有的场合下，利他行为都能够给利他者带来“利益”。按照利己假说的观点，在这两种情况下，个体的利他行为的动机水平就会降低，因而利他行为出现的可能性也比较低。所以，我们需要利用其他途径，激发个体的利他行为。

从上述实验中，我们可以获得一个解决方法，即利用他人的好心情增加对方的利他行为。比如，当我们向他人请求帮助时，最好选择在对方心情好的时候进行。

除此之外，我们还可以通过一定的方式，制造某些积极情境，让对方感觉到心情愉快，从而增加对方的利他行为。生活中，很多人都利用这种方法来增加别人的利他行为。比如，很多人在请求别人帮助自己时会赞美对方，或者投其所好，送对方一些礼品。这样，当对方很开心时，再请求对方的帮助，就会变得更加容易。

5. 恐惧能够让人止步不前

动机观察：成功情境实验

★ 你是否会恐惧成功

恐惧，是一种感染性很强的情绪。而生活中，让人们感觉恐惧的事情非常多。比如，可怕的意外伤亡事件、巨大的灾难、藏在暗处的威胁等。这些东西让人们感到恐惧，人们往往希望自己永远不要碰到类似的事情。

奇怪的是，人们还会对成功感到恐惧。也许有人会问，成功不是每个人梦寐以求的吗，为什么还会有人恐惧成功呢？但生活中的现象确实显示，有些人不愿意成功，害怕成功。

比如，生活中有很多女性并不希望自己在事业上获得很大的成就，她们甘愿扮演一个传统女性。

又比如，有些人工作做得很好，上司也很欣赏他。但是，当老板让他主管一个新项目时，他却不接受。因为，他害怕出风头，害怕因此引起别人的嫉恨。除此之外，他还害怕，假如这一次没有成功，他将会失去上司对他的赏识，毁掉之前给上司留下的好印象。

心理学家已经通过实验证实了这个现象，证明人们不仅仅会渴望成功，还会产生“成功恐惧”，从而引起个体在追求成功的过程中采取消极的行为方式。下面，

我们就来看看他们的研究实验。

★ 动机实验：只有女性呈现成功恐惧的心态吗

20 世纪 70 年代关于成就动机理论的研究中，心理学家们倾向于支持既希望成功又恐惧失败的二向度观点。就在同一时期，有人提出了“成功恐惧”的概念。成功恐惧是指个体害怕其行为活动将要获得的成功结果。由于对预见的成功结果产生恐惧的消极心态，因此当事人可能在以后的活动中，放弃积极争取的行动，改以消极应付的作为。

由于女性和男性所从事的事情，以及事业成就的差异性，很多心理学家认为，一般男性持有“希望成功与恐惧失败”的心态，而女性则往往“不希望成功”，呈现“成功恐惧”的心态。

对此，美国心理学者霍纳（Horner）提出了成功恐惧症理论，指出成功恐惧是女性普遍存在的一种心理。霍纳认为女性往往会在潜意识中担心，成功会为自己带来负面的影响，如遭到男性冷嘲热讽、找不到男朋友、被女性朋友排挤等。

实验一

为验证自己理论的正确性，1968 年，霍纳以大学生为被试者，采用类似主题统觉测验（TAT）的方法对成功恐惧进行了研究。

实验时，实验者先向被试者呈现一个大学男女生学业成就的情境：安妮（或约翰）是大学医学院的学生，在第一学期的期终考试之后，安妮（或约翰）的成绩高居全班第一名。

然后，实验者要求被试者按照自己直觉的想法描述一个故事。这个故事要说明，安妮（或约翰）对自己获得成功后的心理感受，以及此后可能演变的情形。实验者要求男性被试者写约翰，女性被试者写安妮。

统计分析被试者所写的故事后，实验者发现，女性被试者对女性成就的看法，与男性被试者对男性成就的看法大不相同。

65% 的女性被试者以消极心态描述安妮的心理感受，以及以后的改变；而在男性被试者中，只有 10% 的被试者以消极心态描述约翰的心理感受，以及以后的改变。

那些女性被试者以消极心态描述故事中，有一个非常典型的故事是这样的：

安妮在班上有位男朋友叫卡尔，他们之间的感情已相当深厚。自从得知考了第一名的消息之后，安妮与卡尔两人都很不开心。安妮一直希望卡尔的成绩优于自己，但没有想到出现了意外。因此，从第二学期开始，安妮决心不再专心于自己的学业，改而帮助卡尔读书。此后在校期间，卡尔的学业大有进步，不久两人结婚，卡尔继续完成学业，而安妮则中途休学，专心操持家务。

那些男性被试者以积极的心态描述故事中，有一个非常典型的故事是这样的：

约翰是一位有见识的大学生。平常读书用功认真，而且也很自得。约翰在中学时就以进大学医学院为理想目标，故而得到学医机会后，一直发奋努力。他对自己得到全班第一，庆幸自己平时刻苦，总算获得回报。不过，他在兴奋骄傲之余，深知在医学院求学不易，自己必须更加用功，只有长期努力，才能达到目的。后来，约翰终于不负初衷，最后以全校第一名的成绩获得学位。

根据实验，霍纳认为，女性的成就动机异于男性，在男女两性竞争的情况下，女性的成就动机是消极的。

霍纳从实验中获得的结论受到了大众的批评，产生了一些不同意见。

实验二

1975 年，费瑟（Feather）将霍纳的实验情境进行了一个小小的改动，再次对霍纳关于成功恐惧的观点进行了验证。

实验采用和上述实验中一样的实验方法，只是将安妮的身份改为护理科的学生。结果大学女生写的故事中，呈现的态度都是称赞安妮是成功的。

★ 实验结论：成功恐惧并不是女性独有

心理学家对上述两个实验结果进行分析。在 20 世纪 70 年代时，人们还比较保守，再加上人们对某些职业存在刻板印象，如当时的人们认为，护士是女性扮演的适当角色。因此，被试者会认为，女性可以在护理上追求成功。相反，假如被试者认为某个角色并不适合女性，那么她们就会认为女性并不适合在这方面追求成功。被试者甚至会因为社会刻板印象的影响，认为在不合适的事业上追求成功会给女性带来负面影响。因此，心理学家得出结论。

结论一：成功恐惧并不是女性独有。

结论二：个体的成就动机是积极地追求成功，还是消极地害怕成功，受个体的认知，以及社会文化等多种因素影响。

★ 管理策略：建立正确的认知，克服成功恐惧

很多人认为，成功恐惧是女性独有的动机。但事实上，成功恐惧不仅仅出现在女性身上。这一点，我们可以从上述实验中得知。

成功恐惧与个人的认知相关，而恐惧和怯懦也不仅仅是女性独有。在生活中，我们可以看到，很多人都缺乏迈向成功的勇气。他们恐惧失败、恐惧暴露自己的缺点，又恐惧无法控制成功后的局面。成功恐惧经常使人们低估自己的能力，从而限制了自己的发展机会。

想要克服成功恐惧，就需要找到成功恐惧的原因，并形成正确的认知。成功恐惧的原因多种多样。有人曾经说过这么一段话：

我毕业时感觉到了父亲那神采飞扬的神态。同时，我也记得，当我是一个小孩子的时候，他对我是多么的不友善。而这只是因为，我小时候没法使自己成为一个出类拔萃的学生。长大后虽然我一直计划着想考入斯坦福商业学校。但我知道，如果能考取的话，父亲就会拥抱我并且给朋友们打电话请他们抽雪茄。正因为如此，我故意考不上。

找到成功恐惧的原因之后，我们再通过调节自己的认知来管理这种动机。

比如，上述案例中，个体因为自己的成功成为了父母炫耀的资本，而他本身又不愿意这样。所以，个体对成功持有一种消极心态，不愿意获取成功。面对这种成功恐惧，个体需要正确地认识到父母的炫耀只是成功带来的副作用。而他自己所获得的成就只属于他自己，跟其他人无关。

又比如，女性常有的成功恐惧，常因害怕自己在成功之后，无法获得别人的肯定会引起他人的排斥和指责而形成。因此，拥有这种成功恐惧的女性，首先需要知道，这是因为社会的固有观念所引起的。而现如今人们的思想越来越开放，拥有这种固有观念的人越来越少。其次，我们可以通过别的方式获得他人的认可，让别人接受自己。比如，在工作中通过事实向别人证明自己的能力，获得肯定；在日常生活和工作中，保持笑容，和别人建立良好的人际关系等。

成功可以提升自我的满意度，具有成功恐惧的人应该勇敢面对自己，倾听自己的心声。当认识到自己想在事业上获得成就时，要勇敢地去争取。

6. 危险的情境更容易使人动心

动机观察：危桥上的约会

★ 英雄救美，也要找对方式

网上盛传着这么一些“英雄救美须知”的“段子”：

1. 先确认落水美女的真实性（不是正在游泳和洗澡的MM，更不是河里的鳄鱼或水牛）。2. 不要因为追求“帅”而使用高难度的跳水动作，如107B、207C等，否则会因为不熟悉水的深度而扎入泥中。3. 入水前可以脱掉一些衣服减重，但内裤要穿在身上，不然你的动机就值得怀疑。4. 有两种泳姿最好不要使用，即仰泳和狗刨。仰泳不仅难以使你发现目标，还容易撞到礁石；而狗刨姿势过于恶劣，容易使你被其他人当作被救对象。5. 游到美女旁边时，一定要坚定意志，无论她多么主动也不要和她拥抱，不然你俩就是“沉鱼落雁”。6. 上岸后，不管多累也要抢着为美女做人工呼吸，要不所有努力都宣告白费。7. 事后如果美女不同意嫁给你，第二天继续到河边蹲点，等待下一个！

这些“段子”告诉人们如何在生活中展开一段浪漫的爱情故事。这些“段子”虽然令人感到可笑，但从生活经验来看，在紧急、危险的情境中，人们似乎更容易心动。

这是为什么呢？心理学家做的一些实验可以给我们答案。

★ 动机实验：你究竟因什么而紧张

在研究情绪的过程中，有心理学家提出了情绪二因素理论。他们认为，个体的情绪经验并不是自发形成，它是一个两阶段的自我知觉过程。在这一过程中，人们首先体验到自我的生理感受，然后根据周遭的环境，为自己的生理唤醒寻找一个合理的解释。

根据这种理论，在情绪体验的过程中，你首先感受到的是自己的生理变化，如浑身发热、心跳加速、手脚颤抖，接下来，你会不由自主地到环境中寻找信息来解释自己的生理表现。比如，看到愤怒的大熊，你会感觉“真可怕”，这是因为人们的情绪体验来自于他们的生理唤醒。许多心理学实验都证明了这一点。

实验一

1974年，著名情绪心理学家阿瑟·阿伦（Arthur Aron）曾进行了一个非常有趣的实验。

实验中，阿伦招募了一位漂亮的女性作为实验的主试者，让她到一些大学男生中做一个调查。调查进行的地点一共有三个：一是安静的公园里；二是一座坚固而低矮的石桥上；三是一座危险的吊桥上。

实验程序及实验调查的内容完全一样。女主试者先让这些被试者完成一份简单的问卷，然后让被试者根据一张图片编一个小故事。被试者完成实验任务之后，女主试把自己的名字和电话号码告诉他们。并对他们说，如果他们想进一步了解实验或跟她联系，都可以给她打电话。

实验者统计跟女主试者联系的被试者人数，以及被试者编的故事。结果发现，在危险的吊桥上参加实验的被试者，在实验后联系女主试者的被试者比例最大，而他们所编撰的故事中，也含有更多的情爱色彩。

实验者对实验结果进行分析。站在危险的吊桥上，被试者很容易紧张。紧张导致被试者产生某种生理变化，导致他们心率加快、血压升高。被试者将自己的这种生理体验归因于自己被美丽的主试者所吸引而心动。因此，他们在实验完成

后更愿意在“吸引”的驱使下联系女主试者。而在公园里和低矮的石桥上，被试者感受不到紧张感，或者感受到的紧张感非常低。被试者从女主试者身上体验到的“吸引力”也降低。从而在实验完成后，联系女主试者的人数也更少。

实验二

1974年，阿伦在温哥华的卡皮诺拉吊桥上的实验也验证情绪二因素理论的观点。

实验的地点有两个，分别是卡皮诺拉吊桥和约3米高的普通小桥。卡皮诺拉吊桥是世界上最伟大的吊桥，全长约140米，宽约1.5米。吊桥以2条粗麻绳及香板木悬挂在高约70米的卡皮诺拉河河谷上。悬空的吊桥来回摆动，动人心魄，令人心生惧意。

实验时，实验者让一位漂亮的年轻女士作为主试者站在桥中央。主试者需要做的是给经过桥的、18~35岁且没有女性同伴的男性做一个调查。

她向被试者提出几个问题，当他们回答完问题后，将自己的名字和电话号码告诉他们。并对他们说，如果他们想进一步了解实验或跟她联系，都可以给她打电话。

结果，走过卡皮诺拉吊桥的男士中，有一半在调查完后主动联系了女主试者；而走过普通石桥上的16名男士中，只有2名主动联系了女主试者。

从上述实验结果，实验者得出实验结论。

结论一：个体的生理唤醒，可以导致个体产生某种情绪体验。

结论二：在可怕的环境中，人们更容易动心。

★ 管理策略：合理利用特殊情境，引导他人的情绪

从上述实验可以得知：生活中，我们可以适当地利用某些紧张情境，引导他人产生某些情绪。然后，利用人们对自己情绪的归因认知，引导其产生某种行为

动机，从而激发个体的某种行为。

其实，在恋爱过程中，有很多人都利用特殊情境来让对方心动。比如，恋人们经常约对方一起去游乐园玩刺激、惊险的娱乐项目。

不过，在利用这种方法引导别人产生某种情绪和认知时，需要注意控制对方接收到的外界信息。因为，对方也很容易将自己的生理状态变化归因于其他外界信息。

除此之外，利用紧张情境引导对方产生某些情绪体验和归因认知，不一定是我们想要的。在上述两个实验中，实验者找的主试者都是年轻漂亮的女性，对于男性来说都具有一定的吸引力。所以，男性被试者将自己的生理变化归因于他们对主试者心动了。假如，站在桥上的主试者是一眼看过去令人害怕的人，那么估计被试者可能并不会将自己的生理变化归因于心动，而是归因于对主试者的害怕。可见，对方产生什么样的情绪体验、将情绪体验归结于什么原因，还与被试者的认知及本身的情绪有关。已有心理研究证明：紧张环境虽然会使那些原本就非常可爱的人显得更加招人喜欢，但其同样也会使那些并不可爱的人显得更加令人生厌。

所以，在使用这个方法来引导别人的情绪、行为及态度时，需要预先了解对方的态度，以及外界情境刺激给人带来的最直观感受。否则，就算利用这样的方法，也很难达到预先的效果。

第五章

他人的影响力： 你会服从他人吗



人与人之间存在相互影响，这种影响会使一个人的行为发生变化。

1. 人前积极，人后懒惰

动机观察：观众效应实验

★ 人们都爱在别人面前裱装自己

在生活中,我们经常可以发现,很多人在私底下和在别人面前的表现是不同的。

比如,有些人平日里不修边幅,言行上大大咧咧,但是一旦有外人在场,就把自己收拾得干净利索,行为表现也很有风度。又比如,有些人平时工作懒散,效率低下。但是,当有人在身边一同工作或观看时,他就会变得很积极,表现得更好。

可见,周围存在的人会对个体的行为产生的影响不可小觑。很多时候,他人在场会使个体的行为效率升高,表现得更好。比如,即使演讲者感到非常疲惫,但是当他们站上演讲台时,就会精神抖擞地对着观众演讲。又比如,运动比赛中,很多运动员会因为观众的注视,而更加卖力地比赛。但也有他人在场时,人们反而更容易将事情搞砸的情况发生。

其电视节目主持人让参加节目的杂耍艺人当场表演一个高难度动作。这个艺人在场下已经将这个动作练得非常纯熟,能够完美地将动作完成。但是,在观众面前,这个艺人连续试了三次,都失败了。

可见，他人在场对个体产生的影响有时是积极的，有时却是消极的。那为什么他人在场时，人们的行为会发生改变呢？心理学家对此进行了研究。

★ 动机实验：他人在场，你的行为会发生什么变化

个体的基本需求（如饥饿）、本能、外界环境的诱因等都是影响个体动机的重要变量。除了这些因素，社会环境中的一些社会性因素也会成为驱动个体行为的动力，或者对个体的行为动机产生影响。因此，在动机研究中，社会因素对人们动机的影响也是动机的研究重点之一。在这些研究中，就有对“在场的他人，以及共同活动者对个体行为的影响”的相关研究。

实验一

1897年，心理学家特里普利特（M. Triplett）进行了一个实验。实验中，他先将被试者随机分成了三组，让他们骑自行车完成25公里路程。

实验者让第一组被试者单独骑自行车完成实验任务，并自行计时。第二组被试者在骑自行车完成这个路程时，有人跑步陪同。实验者让第三组被试者与其他骑自行车的人一同完成这个路程。

实验者统计被试者完成路程所需要的时间。结果表明：第一组被试者的平均时速为24英里；第二组被试者的平均时速为31英里；第三组被试者的平均时速为32.5英里。

实验二

1925年，心理学家特拉维斯（Travis）做了一个实验。实验中，实验者将被试者带到一个可以转动的圆盘面前，然后给被试者一支铁笔。圆盘上有一个目标，会随着圆盘的转动而转动。实验者要求被试者拿着铁笔追踪这个目标。假如被试者在圆盘转动的过程中，让铁笔离开了目标，就算一个错误。

实验前，实验者先让被试者连续练习几天这个追踪任务，使他们的反应动作

达到一个稳定的水平。实验时，实验者将被试者带入实验室，先让他单独完成 5 次任务，然后再让他在有 4 ~ 8 名高年级大学生或研究生在场的情况下完成 10 次任务。

这些高年级大学生或研究生都是实验者请来的配合实验的人。在实验中，他们的任务只是默不作声地观察被试者的工作。

实验者记录被试者在实验时出现的错误次数，计算出错误率，并以此作为被试者在任务中所得的成绩，即错误率越小，成绩就越高。结果显示，被试者有人在场观察时获得的任务成绩明显高于单独进行任务时获得的成绩。甚至在单独工作时达到的最高成绩也低于有人观察时的成绩。

特拉维斯的实验证明：他人在场时，个体的行为效率升高，获得的行为结果更好。但是，在另一些实验中，心理学家们得到了相反的结果。

实验三

1913 年，瑞琼曼（Ringelman）做了一个拔河比赛的实验。实验中，实验者将被试者随机分成三组。

实验者让第一组被试者单独与对手进行拔河比赛。实验者让第二组被试者的每三个被试者组成一组，一起与对手进行拔河比赛。实验者让第三组被试者中的八个被试者组成一组，一起与对手进行拔河比赛。

在拔河比赛的过程中，实验者利用仪器测量出被试者使用的拉力。结果显示：第一组被试者在拔河比赛中平均出力 63 公斤；第二组被试者在拔河比赛中平均出力 53.5 公斤；第三组被试者在拔河比赛中平均出力 31 公斤。随着被试者人数的增加，每个被试者平均使出的力减少了。

实验四

1933 年，培森（Payson）以大学生为被试者进行的一个实验。实验时，实验者将被试者随机分成两组，让他们学习一些预先准备好的无意义音节单词。

其中，第一组被试者在单独的环境下进行学习。第二组被试者则在有别人在

场的情况下进行学习。当被试者觉得自己将所有的无意义音节单词学会后报告给实验者。实验者测试其是否真的将所有单词学会。假如被试者已经学会，实验者询问其学习单词的次数；假如被试者没有完全学会，那么被试者继续学习，直至完全学会。

实验者对被试者学习这些单词所用的次数，以及在测验中的错误率进行统计。结果显示：第一组被试者平均 9.85 次后，就能够将单词完全学会。但是第二组被试者却平均经过了 11.27 次学习，才完全学会这些单词。对比两组被试者在测验中的错误率则发现，第二组被试者学习的错误率高于第一组被试者。

从上述实验的结果，心理学家得出以下实验结论。

结论一：他人在场会对个体的行为效率产生影响。

结论二：他人在场可能会使个体的行为效率升高，获得积极的行为结果，也可能使个体的行为效率下降，获得消极的行为结果。

心理学家将实验中证实的这种现象称为社会促进现象。他们认为这种现象是由多个因素共同造成的。首先，人们在他人面前拥有唤起别人正面评价的想法，这种想法驱动人们积极地表现自己。其次，当存在其他共同活动者时，人们会产生竞争心理，这种竞争心理使人们的行为动机增强。最后，当存在其他共同活动者时，人们对事情的责任心下降，从而导致个体的动机水平下降。

★ 管理策略：合理利用他人影响，调控个体行为

从上述实验，我们可以获得以下启示。

（1）合理利用他人的影响，调控自己的行为。

当我们缓慢地行走在路上，而恰好有一个人从我们身边走过时，我们会不自觉地加快自己的脚步。在生活 and 工作中，我们可以利用他人的这种影响，来调控我们自己的行为，让自己对某些工作更积极。

比如，假设你需要在周末加班，但你往常没有周末加班的习惯，你害怕自己

在周末的时候不能将注意力集中在工作上，而将时间浪费在其他事情上。在这种情况下，你可以找一个人和你坐在一起，让对方就坐在你旁边，可以看到你正在进行的活动。这样，在他人在场的情况下，你可能会更努力积极地工作。

不过，这种方法取得的效果还跟在场的人是谁有关。如果坐在你旁边的是领导，那估计你会在工作时更卖力；如果坐在你旁边的人是你的“死党”或密友，那么他对你产生的影响力并不显著。所以，在利用这种方法调控行为的过程中，还需要选对对象。一般来说，不太了解活动者的个体能够产生更大的影响。

（2）利用他人的影响，调控别人的行为。

来自他人的影响除了可以用来调节自己的行为外，还可以用来调控别人的行为。比如，在教育上我们可以利用他人来激发孩子或学生的某种行为动机，加强他们的某种行为。

现在很多家庭中只有一个孩子，他们在生活和学习中进行的某些行为都缺少一个共同的活动对象。假如给他们在生活和学习中增加一个活动对象，那么他们就会与活动对象不自觉地进行竞争，对某些行为更加积极。比如，很多孩子在陪同另一个孩子吃饭时，那个孩子会吃得更多。

这个实验对于管理者也有很大的启示。管理者应该让几个员工同时在一起进行某种工作任务，以提高他们的竞争心理，提升工作效率。

（3）注意避免来自他人的坏影响。

从实验中可以得知，在场的他人及共同活动者不仅仅会对个体产生正面影响，还有可能产生负面影响，使个体的行为效率降低，表现变差。心理学家将这种现象称为社会惰化。这种现象出现的原因有很多，上文所讲的“人们的责任心下降”就是其中一个原因。

有心理学家曾经通过研究发现，当正在进行的事情对个体来说比较容易时，在场的他人会使个体行为效率升高；而当正在进行的事情对个体来说比较困难时，在场的他人会使个体行为效率降低。

因此，想要避免来自他人的负面影响，我们就要从这两处下手。比如，管理者在让员工们一同进行某种工作时，应该辨别一下工作任务的性质，是否会导致

员工的责任心下降。如果答案是肯定的，那就不适合安排员工们一同进行。

而对于我们自身来说，那就需要调整好自己的心态。面对某些事情时，不要因为他人的存在就产生怠懒心理，应该先退一步想想，这些事情是不是你该做的？如果不做将会产生什么样的后果。

除此之外，这对教育者和家长也有一定启示。当孩子要完成的任務难度较高时，最好不要让别人故意去参观孩子的任务完成过程。这样很容易加重他们的紧张感，使他们的表现变差，使心灵受到打击。

2. 有竞争，才有动力

动机观察：竞争激励实验

★ 如何拯救两只蔫头耷脑的美洲豹

假如你是一个动物管理员，你该如何拯救两只蔫头耷脑的美洲豹？

这两只美洲豹是你管理的动物园里从国外进口的珍贵物种。它们在你们动物园受到了非常珍贵的对待。你们特意它们准备了最精美的食物，还为它们开辟出一片不小的“领土”。可是，近来这两只美洲豹却越来越无精打采，整天都蔫头耷脑的，一点都没有刚来时威武雄壮的样子。

你肯定会想“它们应该是生病了”，所以请来了很多兽医。但是它们的状态没有得到一点改善，而现在，它们连食物也不怎么吃了。眼看着这两只珍贵的美洲豹日渐消瘦，你该怎么办呢？

有一个动物园是这样解决这个问题。他们再次引进了两只凶猛的美洲豹，并将这两只新豹子放进了原来豹子的活动区域。两只新豹子一进去之后，原来的两只豹子立马眼露凶光，时刻准备捍卫自己的领土。就这样，原来的两只豹变得生龙活虎，胃口大开，逐渐恢复了往日的威风。

豹子，只有在有竞争的环境中才会有活力。其实人也一样，假如我们长期生活在平静、安逸的环境中，就会慢慢失去斗志、失去前进的动力。从生活经验来看，竞争似乎会对个体的行为动机产生很大的影响。对此，心理学家进行了许多的实

验研究。下面我们就来选取两个相关的实验，对竞争的影响进行实验验证。

★ 动机实验：竞争的动力

竞争和合作是群体生活中非常普遍的现象。心理学家认为，人在竞争时成就动机的水平会增强，很多心理学实验都证明了这一点。

实验一

1963年，奥格登（Ogdon）进行了一个实验。实验者先将被试者随机分成了人数相等的四组。实验中，实验者在被试者面前调节某一选定光源的发光强度，并要求被试者辨别光照强度的变化，并将感觉报告给实验者。实验者从被试者对光照强度变化的辨别报告中评定被试者对光变化的警觉性。

四组被试者中，第一组是控制组。实验者只是告诉第一组被试者实验的要求和方法，对他们不施加任何激励。第二组为奖惩组，实验者除了告诉他们实验的要求和方法外，还会在其给出正确判断时进行奖励，而在其给出错误判断时则予以惩罚。例如，被试者每看对一次，奖励一角，看错一次罚款三角。第三组是个人竞赛组，实验者告诉他们：他们这个组的每个成员都是经过精心挑选的、具有较强觉察能力的人，现在要测试他们中哪一位的觉察能力最强。第四组为集体竞赛组，实验者告诉他们要与另一组比赛，看哪个组成绩好。

测试完后，实验结果显示，第三组的测试成绩最好，其次是第二组，最差的是第一组，第四组排名第三。

在心理学中，关于竞争和动机之间的实验研究非常多。竞争对个体行为动机的影响是社会促进的一种类型。因此，有一部分研究社会促进的实验，也证实了竞争对个体动机的影响。

实验二

在前文中，我们曾描述过心理学家对社会促进现象的几个观点。比如，个体是因为他人的评价和竞争才会在行为表现上更加积极。这些观点都是经过试验验证的。

心理学家为了验证这个观点做了一个实验，并证实了上面所说的这个观点。实验以学生为被试者。实验者将他们随机分成了三组，并请他们学习一些无意义音节，让他们尽可能地进行记忆。然后，实验者会在屏幕上呈现一些迅速闪动的词。要求被试者在词闪动的刹那间，把刚学习过的无意义音节辨别出来。

三组被试者的实验情境不同。第一组被试者要单独在实验室中对无意义音节进行实验。第二组被试者和另外两个同学在场，且这两个同学对该实验表现出浓厚的兴趣。第三组被试者和另外两个观众在场，但是这两个观众的双眼被蒙了起来，无法得知被试者的任务进行情况。

结果，第二组被试者获得的成绩明显高于另外两组，而第一组被试者和第三组被试者在测验中获得的成绩则没有差别。

根据上述实验，心理学家得出以下结论：在竞争的环境中，个体追求成功的动机水平增强，行为效率升高。

关于竞争对个体动机影响的心理研究非常多，尤其是在学习动机的研究中。在这些研究中，有研究者通过研究表示，竞争会使人感觉到压力，当这种压力过大的时候，竞争有可能会对个体产生负面作用。比如，让个体产生焦虑情绪。因此，心理学家认为，竞争应该适当，否则会对个体产生反作用。

★ 管理策略：寻找对手，善待对手

上述实验中在竞争的条件下，个体的动机水平增强，行为效率升高。因此，当我们想要自己不断地进步时，可以适当地给自己寻找一些对手，让自己生活在有竞争的环境中。



大部分的人都不喜欢压力带给人的体验。但是，假如没有竞争的压力，人们就会失去前进的动力，永远停留在原地，甚至会不断后退。

现实生活中，管理者只认可那些有能力、有技术，且能发挥重要作用的员工，这些员工的升职空间普遍较大。而那些对公司可有可无，又不思进取的员工，很容易被别人取代。但是，许多人在一个岗位待久了之后，就很容易因为平静、安逸的环境忘记了这一点。因为，他们周围没有竞争者，没有人激发他们前进的动力。

因此，我们应该居安思危，为自己找一个对手，这样可以避免我们失去前进的动机。

3. 消失在人群中的动机

动机观察：旁观者效应实验

★ 人群中的冷漠

曾在网上看到这么一则新闻：

王女士开车去异地办事，由于对当地道路不熟悉，决定去找朋友帮忙。王女士和她朋友约好在某俱乐部门前见面。当王女士的朋友到达俱乐部门口时，王女士怕朋友看不见她，于是就下车去迎她。结果，就在地下来招呼朋友的瞬间，一个男子动作熟练地拉开了车后门，拿走了轿车里的包。整个过程也就不到半分钟，王女士一时根本没反应过来，倒是王女士的朋友及时地追了上去。

王女士的朋友穿着高跟鞋追了那小偷足有 200 米远。在这个追贼的过程中，王女士和她朋友一边跑一边喊，而路边的人虽多，却没一个上前帮忙。最后，小偷把钱从包里掏出来，弃包而去。

生活中这样的事情其实有很多，甚至一些事情的后果更严重。比如，2011 年 10 月，发生在广东佛山的小悦悦事件。当时，小悦悦相继被两辆车子碾压，而在 7 分钟内，18 名路过的路人都对此视而不见，漠然而去。人们看到这些事情时，往往会因为周围人们的麻木而感到痛心。

心理学家把这种现象称为旁观者效应。旁观者效应是一种社会心理学现象，

指在紧急情况中，个体由于有他人在场而没有对受害者提供帮助的情况。从生活经验来看，人们在他人存在的情况下，助人行为发生的概率降低，即这种行为的动机水平下降。

究竟是什么引起这种变化的呢？下面，我们就来看一个相关的实验。

★ 动机实验：冒烟的房间和不存在的交流对象

实验一

1968年，比布·拉塔内（Bibb Latane）和约翰·达利（John Darley）进行了一个实验，证实了旁观者效应的存在。这个实验也被称为“冒烟的房间”，因为在实验中，实验者为了创造紧急事件的情境，让烟雾排入被试者所待的房间中。

在实验开始之前，实验者并没有告诉被试者将要进行什么实验。实验者只是将他们带进一个房间，让他们在里面稍作等待。接着，实验者离开了房间，留下被试者独自待在房间内。

当被试者正在等待时，实验者从房间的一个通风口中向房间内排入一些烟雾。并在暗中观察被试者的行为反应，观看被试者是否会向他报告这个紧急事件。假如被试者报告了紧急事件，又是在事件发生多长时间之后才向他报告的？

在这个实验中，实验者一共设置了三种不同的情境。第一种，留在房间内的只有一个被试者。第二种，有三个被试者留在房间内，但其中只有一个是真被试者，另外两个是实验助手伪装的假被试者。而这两个假被试者在紧急情况发生时，装作无动于衷。第三种情境，有三个真被试者留在房间内。

实验者统计所得数据，结果显示：在第一种情境中，75%的被试者很快地向实验者报告发生了紧急事件；在第三种情况下，大约40%的被试者会向实验者报告，但是，速度明显慢于第一种情境；在第二种情境下时，只有10%的被试者最终会向实验者报告紧急事件。

实验二

同年，拉塔内和达利还进行了另一个相似的实验。这个实验被称为“虚拟交流实验”。实验中，实验者运用虚拟交流的方式，创造了需要助人行为的情境。

实验的被试者是72名来自纽约大学的学生。进行实验时，实验者先将被试者带入实验的场地，那里有许多个门被打开的小房间。实验者将被试者带入其中一间，并告诉被试者：实验的目的是测定几种类型人的问题，并且会有其他被试者一同进行该实验，他们被安排在其他房间。但事实上并没有其他被试者在其他房间同时进行实验，实验者是骗被试者的。

被试者所待的房间里只有一张桌子、一个麦克风、一副耳机。实验时，实验者要求被试者通过耳机听到其他人的声音，并用麦克风与其他人进行交流。

进行实验时，被试者戴上耳机，已经离开房间的实验者给被试者播放预先准备好的录音。被试者听到这些录音时，会以为有人在和自己说话，而这些人就在其他房间正与自己进行相同的实验。被试者按照实验要求与对方进行交流一些问题。一段时间后，被试者听到被救人发出类似哮喘发作的声音，向外界说明他自己需要帮助的意向。当被试者向房间外的实验者求助，或者6分钟内都无救助行为后，实验结束。

实验者一共设置了三种“交流”情境。第一种是两人情境，由被试者和被救人交流。第二种是三人情境，被试者可以通过耳机听到的信息确定“对面”有被救人和一个旁观者。第三种是六人情境，被试者可以通过耳机听到的信息确定“对面”有被救人和四个旁观者。在第二种和第三种情境中，被试者可以通过听到的信息判断出：被救人发出求救信号时，旁观者没有采取任何急救措施，也没有向实验者求助。而实际上，整个实验过程中，被试者只是听到了实验者预先准备好的录音。

结果：第一种情境中的被试者大多都很快地向实验者求助；第三种情境中，向实验者求助的被试者最少，速度最慢；第二种情境中的被试者则居中。

此后，拉塔内和达利又进行了一些其他的相关实验，都得到了相同的结果。

根据实验所得结果，拉塔内和达利得出以下实验结论。

结论一：当发生紧急事件时，在群体中要比个人行动少且缓慢，尤其是群体中的其他人无行动意向时。

结论二：群体中的旁观者越多，个体做出援助行动的可能性越小。

其他研究助人行为的心理学家对拉塔内和达利的这一系列实验进行了分析。他们认为当个体处于群体中时，人们会感觉其他人会实施助人行为，因此在群体中，个体自身的助人动机会减弱，责任意识也会被削减。这就导致了群体中的助人行为的发生概率降低。

★ 管理策略：让责任集中在某一个人身上

从上述实验可以得知群体中助人行为减少的原因。假如我们要向他人求助，那最好不要向大家求助，而应该向人群中具体的某个人求助。因为，当我们的求助信号指向具体的某个人时，就是将责任集中在他一个人身上，所以，这个时候对方的责任感更强，助人动机更加强烈，也就更有可能帮助我们。

心理学家认为，造成旁观者效应的主要原因是责任分散。而这种责任分散会导致个体在群体中的行为动机下降，行为出现的概率降低。这一点，在前文描述过的瑞琼曼拔河比赛实验也得到了证实。

比如，当我们向 QQ 聊天群提问时，可能都没有人回答，因为他们会认为：这不是专门问我，其他人同样可以回答这个问题。但是假如我们指名道姓地问某个人一个问题，那么对方收到信息后，就会对问题进行回答。因为，回答问题的责任已经落实在他一个人身上。

可见，旁观者效应的启示不仅仅是在助人行为上，它对生活中的其他方面也有很多启示。

比如，在管理中，为了避免有些事情没有人做，需要将事情的责任明确地集中在某一个人或几个人身上。例如，管理者通常通过对某件事情或项目任务进行详细、明确的分工，将事情的责任落实到每一个人身上，从而达到避免员工工作动机下降、提高工作效率的目的。



似乎人们总是愿意相信：人越多，可信度就越高。

4. 为什么人们会从众

动机观察：阿希从众实验

★ 他们究竟为什么抢盐

2011年3月11日，日本发生里氏8.9级大地震，地震威力巨大，导致福岛核电站发生泄漏。于是，靠近日本的沿海居民忧郁了。他们开始日日夜夜地担心，自己是否会受到核辐射的影响。

这时，偶然传来这么两条消息：碘盐中所含的碘抗辐射，食盐被日本核电站泄漏的核物质所污染。于是，中国沿海城市浙江、江苏、山东等地发生了大规模的抢盐潮。而盐价一路飙升至20元每袋。各大超市盐架上的盐被扫空，相继挂出免战牌。后来食盐污染说法被官方否定，食盐恢复供应，其价格也回归正常，各地又开始上演退盐记。

抢盐事件发生后，很多研究者开始分析事件发生的原因。其中，很多人都提到了人类的一种心理现象：从众心理。

从众是指个人受到外界人群行为的影响，而在自己的知觉、判断、认识上表现出符合公众舆论或多数人的行为方式。从众是一种非常普遍的现象，它背后存在什么样的心理动机，对于我们来说又有什么启示呢？下面，我们先追寻心理学家研究的足迹来验证一下从众的存在。

★ 动机实验：究竟是谁的判断出了错

在对从众现象的研究中，阿希（Asch）的从众实验最为经典。这个实验在实验室里进行，实验的被试者是实验者邀请的学生。每一次实验中都有7~9名被试者，他们分别坐在桌旁的椅子上。事实上在这7~9名被试者里面只有一个是真正的被试者，其他的都是假被试者。

在实验者的安排下，真假被试者先后走进实验室，真正的被试者往往被巧妙地安排为最后一个进入实验室。而当真被试者进入实验室时，只剩下一个座位，即倒数第二个座位。所以真被试者在实验者的巧妙安排下坐到了倒数第二个座位上。

被试者坐好后，实验者拿出了一些卡片，每次他都会向这些被试者展示两张卡片，一张卡片上是a、b、c三条不一样长的线段，另一张卡片上是一条标准线段x。被试者在实验者向他们展示这两张卡片时，要依次大声报告出a、b、c中，哪一条与x等长。

在实验中，假被试者按照计划故意向实验者报告出一些相同的错误答案。比如说，明明是a与x等长，他们却向实验者报告b与x等长。当然，在整个实验中，假被试者大多会在安排下说出正确答案。而这一切都是在真被试者不知情的情况下进行的。

实验者通过记录真被试者的每一次的回答发现，即使实验的正确答案十分明显，但真被试者迎合团体的意见还是平均达到了32%，而在所有的被试者中至少有1次从众的被试者人数占到了74%。

实验后，阿希对从众的被试者进行了访谈，询问他们做出从中选择的原因。最后归纳得出三种情况。

第一种情况，被试者确实把分阶段的反应作为参考框架，观察上就出了错，出现了知觉歪曲。第二种情况，被试者意识到自己看到的与他人不同，但认为多数人总比自己正确些，发生了判断歪曲。第三种情况，被试者明知其他人都错了，却跟着做出了错误反应，发生了行为歪曲。

根据实验结果，实验者得出以下实验结论：不同的人具有不同程度的从众倾向。

阿希的从众实验，验证了从众行为的存在。在他的实验之后，许多研究者再次对从众行为进行了研究，多次验证了从众行为的存在。

★ 管理策略：合理利用他人的从众心理

从上述实验结果可以得知，人们存在从众倾向。在生活 and 工作中，我们可以合理利用他人的从众倾向，来达到某些目的。

生活中，很多地方都利用了人们的从众心理。比如，大部分网店店主为了吸引顾客，都会使用一定的策略获得好评。而买家在看到这一系列好评之后，容易出现跟风购买的现象。又比如，有些售楼中心会花一些钱雇用一些人，在楼市开盘的时候前去“买房”。因为，这样可以有效地吸引更多的客户前来购房。

因此，我们需要提防自己的从众心理，避免陷入别人的陷阱。不过，我们同样可以对他人的从众心理加以利用。比如，在人际交往中，我们可以利用他人的从众倾向来增加自己的说服力，说服对方接受自己的观点或建议。

很多心理学家对从众行为的动机进行了分析，并做出了不同的解释。很多人都认为，从众行为的动机主要来源于两种压力：信息压力和规范压力。

生活中的许多经验使人们认为，多数人选择的正确概率比较高。当个体对自己掌握的信息没有把握时，就容易产生从众心理。又因为群体中一般存在反对偏离，奖赏从众的规则，所以个体害怕自己因为偏离群体的观点和行为被群体中的其他人孤立。因而，个体在群体中很容易发生从众行为。

由此，当我们想要引发他人发生从众行为，或者阻止自己及他人的从众行为时，就可以从以上这几点入手。

5. 为什么人们会服从权威

动机观察：米尔格兰姆实验

★ 权威的力量

我们在看电视剧和电影时，经常会看到这样的场景。某便衣警察为调查某个案件，向人们询问、调查与案件相关的事情。被调查的人一开始可能并不配合警察工作。但是，当警察拿出自己的警察证，向人们证实自己的警察身份后，他们大多都会乖乖地服从警察的命令，配合警察工作。

可见，权威对人们的影响很大，在权威面前，人们倾向于选择服从。生活中，权威的影响力随处可见。

比如，很多出版的书籍上，会有权威人物写的序和评语，或者书上会注明这本书受到某些权威人物的推荐。而这些往往能够吸引更多的读者阅读此书。又比如，我们经常可以在广告、访谈节目、报纸等地方看到专家的身影。因为，这些专家往往是某个领域内的权威人物，他们所说的话能够让人更加信服。

但是，权威的说法和建议并不总是正确的，有时候甚至会违反道德标准和社会规则。比如，某些组织中的权威人物可能会让下属去做一些伤害别人或危害社会的事情。面对这种权威的指令，人们会做出怎样的选择呢？某些人伤害别人、危害社会的行为究竟是对权威的服从，还是他们的本意呢？下面，我们来看一些

相关的实验。

★ 动机实验：是服从，还是拒绝

实验一

1961年7月，纳粹党徒阿道夫·艾希曼被抓回耶路撒冷审判并被判处死刑后的一年，美国社会心理学家斯坦利·米尔格兰姆（Stanley Milgram），为了测试“艾希曼及其他千百万名参与了犹太人大屠杀的纳粹追随者，有没有可能只是单纯地服从了上级的命令呢？我们能称呼他们为大屠杀的凶手吗”做了一个非常知名的科学实验。

实验者通过在报纸上刊登广告，以及寄出的广告信件来招募实验被试者。广告上说明：实验将进行约1小时，报酬是4.50美元。最终参加实验的被试者，年龄从20~50岁不等，包含各种教育背景，上至博士学位下至小学毕业。

实验地点是耶鲁大学老旧校区中的一间地下室。地下室里有两个以墙壁隔开的房间，实验就在这两个房间中进行。

实验时，被试者在实验中成对出现。实验者告诉他们，这是一个关于“体罚对于学习行为的效用”的实验。然后“随机”挑选其中一名被试者扮演“老师”，让另一位被试者扮演“学生”。事实上，扮演学生的被试者是由实验助手假冒的。

实验者让“老师”和“学生”分别待在两个房间里。“老师”和“学生”不能看到对方，但能隔着墙壁以声音互相沟通。实验者给“老师”一张答案卷，并告诉他隔壁被挑选为“学生”的被试者拿到了一张题目卷。但事实上，“老师”和“学生”拿到的都是答案卷，只不过两者的答案不完全相同。

实验者给“老师”安排的任务就是：教导隔壁的“学生”。实验者给予“老师”一个据称从45伏特起跳的电击控制器。实验者告诉“老师”，控制器另一端连接着一具发电机，且能使隔壁的“学生”受到电击。实验者让“老师”感受一把最轻微的电击，让“老师”产生强烈的痛苦体验。事实上，这并不是最轻微的电击。

实验开始后，“老师”逐一朗读答案卷上的单字配对给学生听，并在朗读完

后测试学生的学习结果。“老师”每问一个问题，“学生”都要进行按键作答。如果“学生”答对了，“老师”会继续进行其他测验。如果“学生”答错了，“老师”则对“学生”施以电击。而“学生”每犯一次错误，电击强度都会增加一级。

事实上，并没有真的对“学生”进行电击。在隔壁房间里，由实验助手假冒的“学生”在实验开始后打开录音机，录音机将会搭配着发电机的动作而播放预先录制的尖叫声。一开始，录音播放的只是哼哼声，而随着电击伏特数提升，录音变成了尖叫声。接着，就是录音中播放的“学生”痛苦地喊叫声并请求“老师”停止。当伏特数提升到一定程度时，假冒的学生会开始敲打墙壁和家具。而在敲打墙壁数次后则会开始抱怨他患有心脏疾病。最后，当伏特数继续提升一定程度时，录音中将会突然保持沉默，停止作答，并停止尖叫和其他反应。

在这个过程中，如果“老师”向实验者请求停止实验，那么实验者就会按照下面的顺序回答他。

“请继续。这个实验需要你继续进行，请继续。你继续进行是必要的。你没有选择，你必须继续。”

如果“老师”在经过这四次怂恿后，仍然希望停止实验，那实验便会停止。否则，实验将继续进行。直到施加的惩罚电流提升至最大伏特，并持续三次后，实验才停止。

结果，65%的被试者给“学生”的电击惩罚都达到了最大强度，尽管在这个过程中他们都表现出不太舒服。其中，许多被试者在电击达到135伏特时申请暂停，要求实验者检查“学生”的状况，并质疑这次实验的目的。一些人在获得实验者无须承担任何责任的保证后，又继续测验。一些人则说他们想退回实验的报酬，停止实验。

实验二

在这个实验之后，米尔格兰姆对服从产生了研究兴趣。为研究人们的服从行为，以及影响服从行为的因素，米尔格兰姆后来又进行了一系列实验。

在其中的一个实验中，实验者设置了四种“老师”和“学生”不同的接近情境：

远离、有声音、邻近、接触。这四种情境中，“老师”和“学生”之间的距离由远及近。

结果，实验者发现，选择服从的被试者所占的百分比逐渐下降。但是，在距离最近的情境（接触情境）下，仍然有 30% 的被试者给“学生”施加了最强电击。

实验三

在另一个实验中，实验者将被试者和实验者的距离进行了设置。结果，被试者的服从情况也出现了差异。选择服从的被试者人数最少的情境是：“老师”通过录音接受实验者的指示。选择服从的被试者人数较多的情境是：实验者告知被试者最初的指示后，离开房间。选择服从的被试者人数最多的情境是：实验者和“老师”一起待在房间内进行实验。

从上述实验结果，实验者得出以下实验结论。

结论一：即便人们知道所做的事情是错误的，但还是会愿意服从权威，继续进行错误的事情。

结论二：个体对权威的服从会被个体和行为承受者（受害者）的距离影响。一般情况下，距离越近，权威的影响力就越弱。但是，这种影响无法全部消除权威的影响力。

结论三：个体对权威的服从会被个体和权威者的距离影响。距离越近，权威者产生的影响就越大。

1961 年 10 月，纽约时报报道了米尔格兰姆的这项实验，但是该实验并没有得到其他（权威）学者的认同，还遭受四面八方的严厉抨击。米尔格兰姆甚至失去耶鲁大学的教席。不过，后来有很多心理学家多次进行了类似的实验，并得到了相似的结果。

★ 管理策略：合理利用权威的影响力

上述实验显示，权威对人们具有很大的影响力。这种影响力可以驱动人们进行某种行为。权威对人们产生行为驱动力的原因有很多。比如，社会规范和经验告诉个体，拒绝服从权威将会受到惩罚，服从权威将会受到奖赏。又比如，人们习惯性地给予权威人士更多的尊敬和信任，导致人们更容易盲目服从权威人士的意见。

我们在生活中，可以合理利用这种影响力，驱使别人产生及改变某种行为。不过，我们也应该注意权威对自己的影响。

（1）合理利用权威的影响力。

其实，生活中利用权威的影响力，调控别人行为的现象非常普遍。比如，在商品销售中经常会利用权威的影响力。这一点，我们在前文中已经描述过。除此之外，很多其他的地方也会利用到权威的影响力，如在信息传播、人际沟通中，人们会利用权威的影响力来增加说服力度。

比如，前文提到过的 2011 年的抢盐事件。在各地发生抢盐狂潮之后，医学专家迅速发表声明，碘盐中的碘起不到预防放射性碘的作用，且使用过量还会对人体产生负面作用。除此之外，官方媒体还声明，我国的食用盐储备非常充足。这些官方信息出来之后，抢盐事件得到了有效的控制。

从这个案例中，可以看出官方言论、专家言论对人们行为的影响力，而这就是利用权威增加传播信息的说服力的典型案例。我们在人际沟通中，也可以利用这一点来增加自己言论的力度。比如，在演说和说服中，引用某些名人的案例、专家的说法等。

除此之外，这个实验还可以给管理者带来一些启示。管理者在管理中可以利用自己的权威来让下属或员工产生某些行为。也就是说，管理者在管理过程中应该树立权威。

（2）注意权威对自己产生的影响。

权威的影响力很大，很多人都难以抵抗。但权威的影响不一定是积极正确的。有时候，即使正常的成年人也会为了服从权威的命令，而做出一些丧失理智的事情来。很多人都知道不应该盲目地听从权威建议，服从权威。但是，人们往往不能正确地估计自己对权威影响的反应。有时候，人们会在服从行为出现或结束之后，才会大吃一惊。

所以，我们要时刻提醒自己，做好充分的思想准备，当权威言论出现时，先对信息进行识别，看它是不是真正的专家或权威所说的话，以及他们说的是不是真话。

6. 为什么我们喜欢模仿别人

动机观察：班杜拉观察学习实验

★ 模仿，无处不在

在前文中，我们描述了两种典型的社会行为——从众和服从。除了这两种典型的社会行为之外，人们身上还有很多其他的社会行为，模仿就是其中很典型的一种。

模仿是指个体自觉或不自觉地重复他人行为的过程。它在生活中非常多见。比如，生活中很多人会模仿他人进行穿着打扮。他们模仿的对象有很多，有时候是一些明星，有时候是自己身边的人。当他们看到某个潮流明星、某个朋友或某个陌生人穿了很漂亮的衣服后，他们就会买一件相似或完全相同的衣服穿上。

人们模仿的东西非常多。有人模仿别人的穿着，有人模仿别人说话走路，还有人模仿别人进行创作……现在，很多模仿秀类的电视节目很火。而节目中的很多参赛选手，都能够惟妙惟肖地模仿出某个人的行为。有些人甚至在长相上都与被模仿的对象相似。

那为什么人们会去模仿别人呢？下面我们来看一个实验，从实验中我们可以找到答案。

★ 动机实验：孩子们的模仿行为

在前文中，我们曾经提到过一个在行为研究中非常重要的概念——强化。强化是指通过某一事物增强个体某种行为的过程。行为主义的研究者大多把强化物定义为某些奖励，而这些奖励一般是个体本身体验到的。

不过，新行为主义的主要代表人物之一——阿尔伯特·班杜拉（Albert Bandura）在研究中提出了新的看法。他认为榜样的行为，以及行为结果一样可以强化个体的某种行为或行为倾向。替代性强化的结果一般是使个体模仿榜样的某种行为。班杜拉将这种通过观察、学习榜样的行为现象称为观察学习。这是班杜拉的社会学习理论中的主要观点。研究动机的心理学家认为，班杜拉的这个观点解释了人类模仿行为的部分原因。

班杜拉为了验证自己的观点，进行了一系列实验，实验的内容是儿童对攻击性行为的观察学习。

实验分为两个时期，在早期的实验中，班杜拉随机选取了两组儿童，一组为实验组，另一组为控制组。实验组的儿童被实验者安排观看成人对充气塑料娃娃进行攻击的情景，攻击行为包括大声吼叫、拳打脚踢等。控制组的儿童则是被安排观看成人平静地玩充气塑料娃娃的情景，毫无攻击行为。

然后把两组的儿童分别单独带到相似房间里，里面有一个类似的充气塑料娃娃，房间有一面是单向玻璃，实验者通过这面单向玻璃观察儿童在房间里的行为。结果发现，实验组儿童的攻击性行为比控制组儿童的攻击性行为要多得多。

班杜拉为了了解榜样攻击行为的奖惩后果是否会对儿童观察学习的效果产生影响，又进行了后期的实验。

实验的被试者是一些3～6岁的儿童，被实验者分成了三组。三组被试者被安排观看一个成年男子（榜样人物）对一个像成人那么大小的充气娃娃做出种种攻击性行为。

然后让第一组儿童看到这个“榜样人物”被另一成年人表扬和奖励，给予果

汁与糖果。让第二组儿童看到成年人训斥并惩罚这个“榜样人物”的情景。第三组儿童为控制组，只看到“榜样人物”的攻击性行为，没有观看到“榜样人物”的行为结果。

三组被试者一个个被单独领到一个房间里去。房间里放着各种玩具，其中包括洋娃娃，让儿童在里面待 10 分钟。实验者观察并记录他们的行为。

实验者发现，第二组和第三组儿童相比，在他们玩洋娃娃时，攻击性行为显著减少。而第一组儿童在自由玩洋娃娃时模仿攻击性行为的現象却相当严重。

班杜拉解释，因为观察者因看到“榜样”的行为受到奖励，所以观察者本人被间接引起了相应行为的增强。这种别人的行为结果对本人行为的强化就叫替代性强化。观察者看到别人的行为受到惩罚，则会产生替代性惩罚，相应的行为得到抑制。

从实验结果，心理学家得出以下实验结论。

结论一：儿童可以通过观察和模仿进行学习。

结论二：在观察学习的过程中，榜样的行为结果可以对儿童产生替代性强化的作用，使儿童的行为频率增高。

★ 管理策略：合理利用榜样的力量改变他人的行为

从上述实验可以得知，他人的行为和行为结果会使个体产生某种行为的驱动力，从而让个体产生某种行为。

这就解释了人们之所以模仿他人的行为，是因为从他人的行为和行为结果中看到了某些好处。比如，人们模仿他人穿衣打扮，是因为他们看到别人的穿着很漂亮，很吸引人。而他们自己也想获得这种效果，所以他们模仿别人的穿衣风格。

又比如，在某个电视台的选秀节目大获成功之后，其他电视台纷纷模仿这个电视台推出自己的选秀节目。因为，他们也想要获得高收视率，提高电视台的知名度。

因此，想要他人学习某种行为、改变某种行为时，我们可以利用榜样的行为及其行为结果来影响他，让他发生某种改变。

生活中，有很多人都利用这种方法来调控别人的行为。比如，有的人善于利用“杀鸡儆猴”来警告别人，对他们的行为进行管理。除此之外，让人们看到某个榜样的某种行为得到积极结果（如受奖励、得到赞扬、得到关注等），使个体产生某种行为，或者加强个体的某种行为。

7. 角色决定的行为

动机观察：角色扮演实验

★ 一种角色，一种行为

2010年，著名导演蒋家骏拍摄了一部大型的穿越电视剧《神话》。在这部电视剧中，原本洒脱、玩世不恭的时尚青年易小川和胆小、贪图小利的厨子高要，一同穿越到了秦朝，分别成为了历史上非常有名的蒙毅将军和赵高。而后，两人的性格、行为风格逐渐转变，最终易小川成为了沉着、稳重的秦朝将军，而高要也由一个胆小的厨子变成了心狠手辣的奸臣。

在这部电视剧中，我们可以发现，当一个人处于某一个角色时，这个角色将会对他的行为、态度等产生很大影响。也许这是因为电视情节需要而设计的变化。但其实在现实生活中，我们也可以发现角色对人们行为的影响。

比如，一个人在公司中是管理人员，那么他对下面的员工的态度，可能会是严肃居多。这个人在家庭中，是重要的家庭人员之一，对待自己家人的态度，可能会是喜爱、呵护居多。

可见，人们扮演的角色确实会对他的行为、态度等产生很大的影响。当个体扮演不同的社会角色时，他的行为表现就会不一样。

★ 动机实验：他们的专业来自于角色

20 世纪初，美国著名社会学家米德（Mead）把“角色”一词引入社会心理学领域，以此来说明人的社会化行为。社会角色是指与人们的某种社会地位、身份相一致的一整套权利、义务的规范与行为模式，它是人们对具有特定身份的人的行为期望值。

在对社会角色的研究过程中，心理学家提出了角色理论。其中包括角色的认知、角色的学习和角色的期待。心理学家认为，个体对角色的认知、学习和期待会对其行为产生一定的影响，使个体让自己的行为模式尽量与认知中的角色相符。

为了验证这个猜想，验证角色对个体行为的影响，1973 年，美国斯坦福大学的津巴多做了一个经典的模拟实验，也可以称这个试验为角色扮演实验。

首先，津巴多录取了一批大学生志愿者，志愿者们愿意担任某种角色两周。随后，津巴多随机地把这些志愿者分成“犯人”组和“看守”（警察）组。

然后，模拟设计一个与正常监狱非常类似的场景，开始正式实验。实验中“看守”给“犯人”们戴上手铐，把“犯人”押回“警察局”。让“犯人”签字画押，验明正身后，“犯人”们便被“看守”蒙住了双眼，带到一个地下室的“监狱”里。

在这里，“犯人”们像一个真正的犯人那样，经历着监狱里才会碰到的事情。“犯人”们戴着脚镣手铐、全身喷消毒剂、脱去平常的衣服换上统一制作的“布袋衣”。“犯人”在“监狱”里没有姓名，只用号码称呼。每名“犯人”被分别关入只有一张床、一个门洞的单人牢房。

“看守”们的装备也要按照监狱里的装备来：身着警服，手拿警棍，轮流在里面值勤。“监狱”里一共设有三个“看守”，监视和看守着“犯人”们的行动。

“监狱”里装了闭路电视和录音装置，津巴多通过这些装置观察“犯人”和“看守”的行为与谈话。并通过定时与被试者进行个别谈话和交流获得其他相关信息。

结果，仅过几天，“看守”和“犯人”们的表现便越来越“专业化”。“看守”们逐渐学会了侮辱、恐吓及非人性地对待那些“犯人”，并从中获得乐趣。看守

不时地命令“犯人”做俯卧撑，拒绝“犯人”们上厕所的要求，还出现了各种虐待狂似的行为。“犯人”们最初会进行反抗，不过他们很快就变得被动、情绪低落，陷入无能为力和极度沮丧的地步。“犯人”们的脾气变得暴躁易怒，像个火药桶，一碰就着。

实验原计划进行两周，但是六天后，就有一半的“犯人”要求释放，因为他们觉得自己的感情几乎达到了崩溃的边缘。迫于此原因，津巴多停止了实验。

从上述实验中，实验者得出以下结论：一个人所扮演的角色会让一个人的行为往这个角色的固定行为模式上靠拢。

★ 管理策略：合理理解和利用角色的力量

从上述实验中可以看出，社会角色会对个体的行为产生很大的影响。人们对角色的认知和期待，将会影响到他处于这个角色时的行为模式。从这里，我们可以获得以下启示。

（1）小心社会角色的影响力。

在生活中，我们经常会有这样的体会。无论人们原本是什么样的人，到了某种环境担任某个角色后，其行为都朝着所担任的角色改变。而这种改变不一定是好的，比如，原本和蔼可亲的人，在成为上位者之后，有可能变得官味十足、居高临下、盛气凌人。当然，这与其所处的环境也有很大的关联。

这种角色的影响使我们常常看不清他人，也看不清自己。因此，有时候我们应该警惕自己被角色俘获，成为一个傀儡。我们应该看清自己，做好自己。

（2）角色扮演，换位思考：换个角色，你能更理解别人。

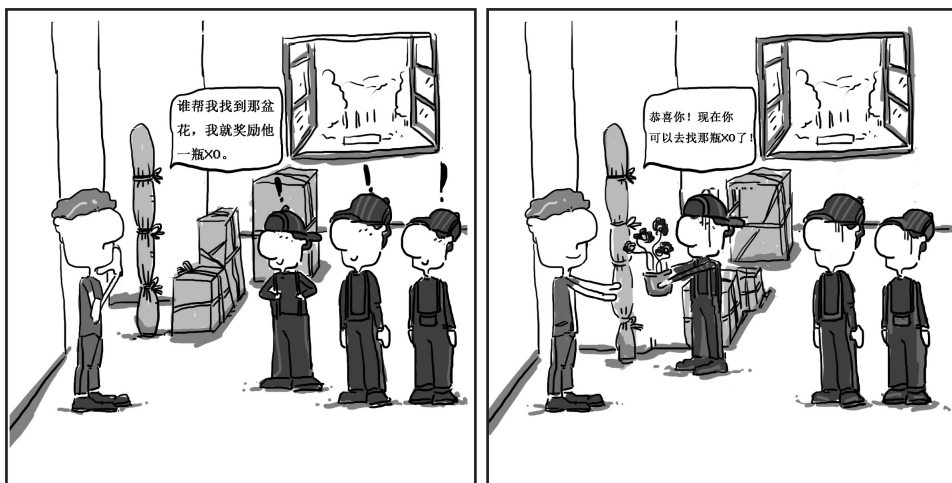
在人际交往中，我们经常因为无法理解彼此的想法和行为而发生冲突。而一个人的角色，往往会对他的行为产生很大影响。角色扮演就是让自己扮演别人的角色，从他的角色来看待和处理某件事情。它能够使人通过扮演别人的角色而更准确地了解别人的行为和心理。因此，在人际交往的过程中，我们可以利用这个

方法来避免、解决很多冲突。

比如，当父母和孩子之间发生冲突时，可以换一下角色，扮演对方的角色重新将事情“重新发生一遍”，这样可以有效地让双方更加体谅彼此，缓解冲突。

第六章

有奖励，才更有动力： 奖惩是怎么回事



很多时候，有奖励，才会更有动力。

1. 有“利”可图，才会进一步行动

动机观察：斯金纳操作条件反射实验

★ 为什么会出现这些行为现象

生活中，我们经常可以看到人们某些虔诚的迷信行为。他们并不是教徒，但是有些迷信行为却经常出现在他们身上。比如，一些足球运动员在射点球时，可能先要进行一番例行公事，系系鞋带、亲吻足球、闭眼念念有词等。

为什么会出现这种行为现象呢？心理学家认为，那是因为他们以为这种行为会促使自己获得“好处”。比如说，上面所说的足球运动员认为，这样做可以加大自己的进球概率。而他们的这种认知，一般来源于他们在以前的某次点球大战时偶然做出这些行为，结果球进了的经历。

其实，这种现象在生活中也比较多见，人们通过经验知道某种行为有利可图时，这种行为的次数就会增多。

比如，一些挤地铁族每天会固定地在一个时间段内，到同一个地方等待地铁的到来。因为，他们的经验告诉他们：在那个时间段中的某一个地方上车，将会更加容易。而当他们要乘坐地铁时，往往也会每天待在同一个地方。因为他们知道，在那个地方受到的挤压最小。

可见，人们是因为知道这样的行为可以获得有利的结果才会出现这些行为。

对此，心理学家进行了一系列实验。

★ 动机实验：斯金纳箱的秘密

美国心理学家伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳（Burrhus Frederic Skinner）是新行为主义的创始人之一。斯金纳虽然延续了华生行为主义的观点，但是他并不和华生一样坚持环境决定一切。

在行为研究的过程中，斯金纳提出了“操作条件反射”理论，认为人或动物为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时，这种行为就会重复出现；不利时，这种行为就会减弱或消失。而这种有利的结果使某种行为频率升高的过程就是行为的强化过程。

斯金纳从20世纪20年代末，在哈佛大学就读研究生时起，便开始了动物学习的实验研究。为研究操作性条件反射，他精心设计制作了一种特殊的仪器——斯金纳箱。这是一个阴暗的隔音箱，箱子里有一个开关（如用白鼠为实验对象，开关就是一小根杠杆或一块木板；如以鸽子为实验对象，开关就是一个键盘）。当动物碰到这个开关时，食物就会通过杠杆落入箱子中的容器中。这个开关还连接着箱外的一个记录系统。而这个记录系统可以准确地记录动物按或啄开关的次数与时间。

实验一

在早期的实验中，斯金纳以老鼠为实验对象。他把老鼠放进斯金纳箱中，老鼠在箱内到处自由爬动。当它偶尔踏上杠杆（或木板），使用足够压力，就会有一粒小食球掉进食盘，老鼠因此获得食物。它再次按压杠杆，就会有第二粒小食球掉进食盘。这之后，老鼠碰触杠杆的行为频率增加。

当老鼠学会通过触碰杠杆获得食物的行为后，实验者将老鼠的食物撤掉。也就是说，当老鼠再次触碰杠杆的时候，不会有食物掉进食盘。一次又一次无法获

得食物之后，老鼠触碰杠杆的行为频率下降。

实验二

斯金纳在以老鼠为实验对象进行完实验之后，又以鸽子为实验对象进行了很多实验。

斯金纳将一只鸽子放进斯金纳箱中。箱子的一壁上有红、黄、蓝三个按钮。当鸽子啄红色按钮时，会有食物掉进食盘；当它啄黄色按钮时，没有任何刺激；当它啄蓝色按钮时，它会受到电击。

结果显示，一段时间之后，鸽子啄取红色按钮的频率明显高于啄取其他两个按钮的次数。

在另一个实验中，实验者将动物放进有电击的斯金纳箱中。电击的程度不会对动物造成伤害，但是会让动物感觉到痛苦。当动物触碰到机关时，电击就会消失。结果，动物触碰机关的行为频率升高。

上述一系列实验证实了斯金纳操作性条件反射的观点。实验者从中得到结论：动物和人的某些行为是否会再次出现及其出现的频率，受到该行为结果的影响。当某行为的结果对个体而言是有利的时候，这种行为的频率就会增加。

斯金纳将有利的结果使某种行为频率升高的过程，称为行为的强化过程。其中，这种行为频率增加的“有利结果”就是强化物。从实验中还可以看出，当强化物消失后，个体经过某种事物的强化形成某种行为，还有可能再次消失。

★ 管理策略：学会利用强化增加个体的某些行为

强化可以增加人们的行为频率，从这里我们可以获得启示。当我们在生活中，想要让自己或他人的某些行为的频率增加时，可以通过适当的强化来达到这个目的。

这个实验所得的结论，大多时候被教育者和管理者借鉴。他们往往通过强化来调控学生或员工的某些行为。

比如，当孩子们出现某种良好的行为时，家长和老师们可以通过及时地奖励来强化他们的这种行为。比如，拥抱孩子、亲吻孩子或赞扬孩子。这样可以有效地培养孩子养成良好的行为习惯。

在生活中，我们也可以利用这种方法来让自己养成某些行为习惯，或者调控他人的某些行为。比如，为培养自己每天按时早起的习惯，可以在按时早起后给自己一些奖励，如一顿美味的早餐。当然，这种奖励应该是足够让你感到满足的那种，否则奖励无法起到强化作用。

2. 奖励与惩罚，哪一个更适合

动机观察：奖惩实验

★ 该奖励，还是该惩罚

一个小公司的老板，向他的一个擅长人力资源管理的朋友求助。原因是这个老板手下的员工工作都不积极，每天上班游手好闲。这种现象让这位老板很烦恼，他说，他感觉自己养了很多废人，每天给他们发工资，但是该完成的工作任务没有一个人做。有时候，一件事情需要催三四次，他们才能把事情做完，且得到的任务质量还不高。于是他向他的朋友求助，想让他帮忙给公司建立一个良好的奖惩制度，提高员工的工作效率。

一般情况下，在每一个机构中都会拥有一套奖励与惩罚的制度，对机构里的组成人员的行为进行管理。当一个机构没有奖惩制度或奖惩制度不合适时，组成人员的行为就会失控。

这种现象在生活中也很常见。比如说，父母们会利用奖励与惩罚来教育孩子养成某些行为，控制某些不良行为。例如，当孩子不听话、整天玩游戏时，冲动的父母为了让孩子不再玩游戏，可能会揍孩子一顿。这就是父母给孩子的惩罚。

不过，现在很多人都提倡在调控别人行为的过程中，以奖励代替惩罚。他们认为，这样会获得更好的效果。

究竟是该奖励，还是该惩罚呢？我们来看一个动机实验，实验会给我们一个答案。

★ 动机实验：表扬与批评

斯金纳在他的操作条件反射理论中，提出了强化的概念。强化可以分成四种类型：正强化、负强化、正惩罚和负惩罚。正强化是指运用奖励的方式，使某种行为模式重复出现，并保持下来。负强化是指去掉一个坏刺激，引发所希望的行为出现。正惩罚是指施加一个坏刺激，使某些不适当的行为得到控制。负惩罚是指去掉一个好刺激，使某种不当行为不再出现。

在这些概念中，有的是给个体奖励，有的却是给个体惩罚。那奖励和惩罚这两种方式的作用是否存在差别呢？如果有，那哪一种方式更适合用来加强个体的某种行为？

心理学家在研究学生的学习动机时，对奖励和惩罚进行了相关研究。

1925年，心理学家赫洛克（E.B.Hurlock）做过一个实验。实验以四年级和五年级的学生为被试者。被试者共106名，实验者将他们随机分成了人数相等的四个小组。其中，各组被试者的学习能力相当。

四组被试者分别是受表扬组、受训斥组、静听组和控制组。实验者让四组被试者在四种不同的情况下，进行难度相等的加法练习。每天练习15分钟，共练习5天。

受表扬组、受训斥组和静听组被试者在一起练习。每次练习之后，不管成绩如何，受表扬组始终受到老师的表扬和鼓励，受训斥组始终受到老师的批评和指责，静听组则不给予任何评定，只让他们静听其他两组受到表扬或批评。而控制组的被试者则与其他三个组学生隔离，单独练习，且在训练完后不给予他们任何评定。

在实验过程中，实验者记录下被试者的训练成绩，然后将不同组被试者的成绩进行对比。结果显示，受表扬组的平均成绩在四组中最好，其次是受训斥组，静听组的成绩排在第三，控制组的成绩最差。

实验者认为，这是因为控制组没有受到任何信息的影响。而静听组虽然没有得到直接的评定，但这一组的被试者听到了老师给受表扬组和受训斥组的评定，

因此他们受到了间接的评定。间接评定对动机的唤醒程度较低，于是静听组的平均成绩比受表扬组和受训斥组低。

从实验结果，实验者得出以下实验结论。

结论一：对学习结果进行评价，能激发学生的学习动机，对学习有促进作用。

结论二：适当的表扬对学习动机产生的促进作用，优于批评所带来的促进作用。

★ 管理策略：行为强化要合理，多给予适当的奖励而非惩罚

从上述实验中可以看出，适当的表扬比批评更有效地促进个体的学习动机。而表扬是奖励的一种，批评属于惩罚的一种。因此，我们在强化个体的某种行为时，应该多进行适当的奖励而非惩罚。

在生活中，很多人更注重惩罚而非奖励。比如，我们的文化传统中推崇无功之人应该得到惩罚而绝不应该得到好处。生活中，如果有人做了某件坏事（哪怕是小孩子所为）之后没有得到应有的惩罚，很多人虽不至于勃然大怒，但至少也会感到不安。因为，他们害怕这将会促使社会形成一种不好的风气，让那些心存坏心思的人毫无顾忌地伤害他人，或者促使某个人形成一种不良习惯。除此之外，人们还有一种奖励无能的恐惧。他们认为，假如个体不具有某种良好的表现就对他进行奖励的话，会让他养成懒惰的习惯。

在这些思想的影响下，人们更倾向于利用惩罚来调控管理他人的行为。但从实验中可以知道，很多时候，适当的奖励比惩罚更有效。

比如，在教育中，惩罚可能造成个体产生逆反心理，还有可能使个体形成胆小怕事的性格。但适当的奖励，可以更好地激发个体行为的积极性。

因此，我们在激发别人某种行为的积极性，想要对方保持某种行为时，应该多给予对方适当的奖励，而不是惩罚。

3. 奖励越多越积极

动机观察：老鼠跑步实验

★ 为什么会有那么多人买彩票

在 2000 年左右，彩票在中国兴起，中国就出现了一个很热的名词——彩民。在 10 年的时间里，时尚和潮流发生了很大的变化，但“彩民”这个词语却一直不曾在中国的社会舞台上被冷落。因为这个词语背后，有着几亿的庞大人群。有人估计，中国现在拥有 3 亿的经常性彩民（不包括那些想起来就买，想不起就算的人）。而且这个数字正在以每天 1% 的速度增长，要知道一个亿的 1% 就是 100 万，也就是说，每天新加入的彩民人数有 300 万。

可为什么明明中大奖的概率比出车祸的概率还低，却还有那么多的人执着于买彩票呢？有人认为，这是因为中国有很多人都相信运气。除了这个原因外，其实也跟彩票的巨额奖金有关。中国有很多彩票的奖金都非常高，有些人中一次奖所获得的奖金或许别人奋斗一辈子都挣不到。比如，河南的一个彩民中奖，其得到的奖金高达 3.599 亿元。

彩票的巨额奖金，让很多人执着于买彩票。因为，他们希望自己也能中一个大奖。假如，彩票的奖金下降，原本单注可以获得 1000 万元奖金，变成只能获得 100 元，或者 10 元，那么人们还会那么积极地买彩票吗？估计大部分都会回答不会。

可见，事后获得的奖励与回报的大小也会影响个体行为的积极性。对此，心

理学家进行了研究。

★ 动机实验：哪一组的老鼠跑得更快

通过研究，心理学家发现，个体的行为动机可以通过增加奖励和减少惩罚得到强化。那奖励的数量或大小是否会影响到奖励对动机的强化作用呢？心理学家猜测，奖励程度越大，动机的强化程度也应该越好，个体的行为积极性也就越高。但它是否会影响个体的学习呢？为了验证猜想，探索奖励程度对学习是否存在影响，心理学家进行了实验研究。

1942年，克雷斯皮（Crespi）以老鼠为实验对象做了一个著名的实验研究。

实验时，实验者将老鼠分成三组，分别让它们从小径的一端跑到另一端。当老鼠跑到终点时，实验者给老鼠食物奖励。

每一组的老鼠获得的奖励数量不一样。第一组老鼠跑到小径的尽头时，它们分别得到1丸食物，第二组和第三组老鼠则分别为16丸和256丸食物。实验者记录老鼠们跑完整个小径所花的时间。结果显示，多次之后，第三组的老鼠跑得最快，其次是第二组，而获得食物最少的第一组老鼠跑得最慢。

反复重复上面的实验，当完成20次之后。实验者将三组老鼠的食物奖励都变成16丸。

实验者的猜想，假如奖赏的数量会影响到动物的动机水平，那么在改变食物奖励的数量之后，第一组老鼠跑完全程的时间将会变短，而第三组老鼠所花的时间将会变长。假如，奖赏的数量还会影响到学习，那么第一组老鼠和第三组老鼠的这种改变将会如它们的学习行为一样，是一个缓慢的变化过程。（老鼠学会通过跑到小径尽头获得食物的行为需要通过多次重复才能习得。）

结果，第一组的老鼠只经过3次实验，它们跑过小径的速度就与第二组的老鼠一样快。而第三组的老鼠在食物奖赏从256丸变成16丸之后，它们的跑步速度迅速减慢。

从上述实验中，实验者得出以下实验结论。

结论一：奖赏值的高低会对个体的行为动机水平产生影响，但不会影响个体的学习。

结论二：奖赏值越高，个体的动机水平就越高，行为积极性就越强；奖赏值越低，个体的动机水平就越低，行为积极性就越弱。

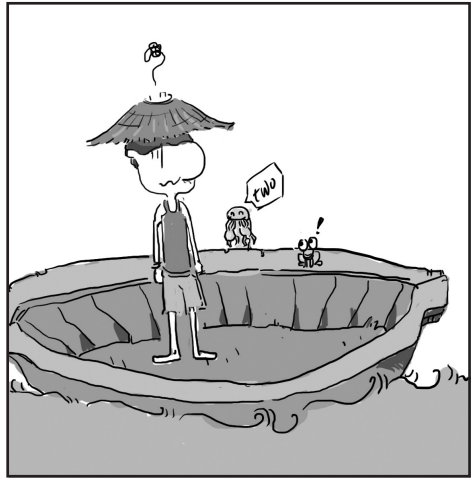
★ 管理策略：要想达到强化效果，奖励值应该适当

从上述实验及其结论可以得知，虽然奖赏可以使人们的行为动机水平升高，但是，奖赏值也会影响到动机水平的高低。如果奖赏值过小，那么动机水平就会降低。因此，在通过奖赏强化某种行为、想要个体保持某种行为时，需要注意给予适当的奖赏值。

人们常说，不是不受诱惑，而是诱惑力量不够。这句话充分反映了奖赏值的大小对动机水平的影响。其实生活中，很多人都深谙此道。当对方的行为积极性不够高，或者现有的奖励值无法激发想要的行为时，就会加大筹码。

比如，移动公司和联通公司有时候就会通过加大赠送话费的力度，来激发客户购买话费的积极性。

我们在生活中，也可以利用这个方法来激发别人的某些行为，或者让别人保持某种行为习惯。



做一切事情都应该适当谨慎，包括给予别人奖励。

4. 外在奖励要谨慎

动机观察：德西实验和绘画实验

★ 奖励的不一定是好的

有人称奖励为“神奇的一滴蜜”，可以“引诱”人们“追”着它走。但是有时候，奖励却不能如人们所想的那样让他人一直追着它走，还会带来事与愿违的结果。

在一位老人的院子里，出现了一群爱吵闹的孩子。这些孩子每到中午就会到院子里，大吵大闹，使得老人无法睡午觉。老人对这些孩子说了好几次，让他们去别的地方玩，但这些孩子不但不听，反而玩得更疯，比以前吵闹得更厉害。

有一天，老人想出一个办法。当孩子们在中午又来玩耍时，老人给了他们每人 10 美分，奖励他们每天玩乐的辛苦，并让他们第二天再来。这些孩子很高兴，玩闹得更加卖力，并且每天都来。但是，随后的几天，老人给的钱越来越少，由最初的 10 美分变为 5 美分，最后只有 2 美分。

这些孩子不高兴了，他们认为自己很卖力地玩，但得到的报酬却越来越少，这样非常不值。于是，他们再也不来了，小院又恢复了往日的平静。

从这个故事中，我们可以看到，一个人本来喜欢做的事情，但是因为有了其他的物质奖励，就容易忘记自己的兴趣，改为追求这种物质奖励。心理学家通过实验对这种现象进行了研究。

★ 动机实验：外在强化是好还是坏

行为强化理论认为，个体某种行为的积极性提高且多次重复出现是强化的结果。而从动机的角度来看，行为强化理论中的强化物就是个体的行为动机。比如，个体为了获得奖励而进行某种行为。

根据强化物的不同，可以将动机分为两大类，一类是外在动机，另一类是内在动机。外在动机一般是指由于外部诱因（如奖金）引起的行为驱动力。内部动机则是由个体内部驱动力引起的动机，如对某件事情的兴趣。

把动机分为两种类型之后，心理学家对这两种动机的差异性进行了研究。对于个体的行为，究竟哪一种动机更好？两种动机之间是彼此独立，还是相互联系？很多心理学家都相信，外在的动机应该并可以与内在动机叠加，即假如一个孩子本来就喜欢阅读，如果再用外在奖励来强化其阅读行为，他会表现出更强烈的阅读动机，但心理学家的实验却证明这个观点是错误的。

实验一

1971年，心理学家爱德华·德西（Edward Deci）以大学生为被试者进行了一个实验。

实验的内容是让被试者学习一种类似于“七巧板”的智能游戏。这种玩具包括七块形状和大小各不相同的方块，被试者可以利用它组成各种形状，如蛇、金字塔等。而被试者的任务就是把“七巧板”摆成规定的各种图形。

在实验之前，实验者先进行了调查。调查结果表明，大学生对这种游戏很感兴趣，经常在闲暇时间玩这种游戏。也就是说，他们平时是在内在动机（兴趣、成就感等）的支配下从事这种活动的。

实验分三天进行，被试者每天按照规定摆出4个图形。其中，每个图形的完成时间只有13分钟。实验时，在第二个图形摆完之后，第三个图形开始之前，实验者会借口有事离开实验室，让被试者休息8分钟。离开之前，实验者告诉被试者，在休息期间他们随便做什么都可以，如吸烟、听音乐、看杂志（实验室中摆放着《时

代周刊》《花花公子》等各类杂志），也可以继续游戏。

实验者离开实验室之后，通过单向玻璃观察被试者在休息阶段里的活动，记录被试者是否选择继续游戏，以及继续进行游戏的时间长短，并以此作为评估其内在动机水平高低的指标。如果被试者选择继续游戏则意味着他是在主动内在动机的激励下进行活动。

实验中，被试者被随机分成两组：实验组和对照组。两组的唯一区别是：在第二天的实验中，实验组的被试者每摆成一个图形就可以得到1美元的报酬，而对照组则没有任何报酬。

实验结束后，实验者把两组被试者三天内在休息时间的表现进行了比较。结果实验者发现，实验组第三天的内在动机水平明显低于第一天。而对照组则没有出现这种变化。

除了德西对内外动机的关系进行了研究之外，其他的心理学家也对此进行了研究。其中，有很多心理学家都得出了相似的结果。

实验二

1973年，莱珀（Lepper）等人的实验也验证了该观点。实验选取的被试者是一些会绘画的孩子。实验者将他们随机分成两组，并对第一组许诺“画得好就给奖赏”，对第二组则只是告知“我很想看看你们的画”。

实验时两个组的孩子都高兴地绘画。绘画结束后，第一组的孩子们得到了实验者的奖品；第二组的孩子们则只是得到了实验者们称赞的话。

实验进行3个星期后，实验者发现第一组的孩子大多都不情愿主动去绘画，绘画的兴趣明显降低；第二组的孩子们却一如既往地积极绘画。

从上述实验结果，心理学家得出以下实验结论：外在强化会降低个体相应行为的内在动机。

德西的实验结果引起了很多人的注意。心理学家们开始加强这方面的研究，在教育和管理上，也开始注意避免外在动机对内在动机的削弱作用。

★ 管理策略：物质奖励要谨慎

上述实验给我们的启示是：在调控他人的行为过程中，进行物质奖励时需谨慎。

物质奖励是外在诱因的一种，虽然，很多时候它都可以有效地激发个体的某种行为，但是它却容易对个体的内在动机造成损害，并因此带来不好的影响。

比如，人们经常通过奖励让个体的某种行为积极性提高，如奖励孩子学习，奖励员工积极工作等。但是，如果有一天，个体对相应行为所给的物质奖励没有了兴趣，或者是不再满意，那么这将直接影响到个体的行为积极性，如个体失去了该行为的动机。相反，当个体没有得到外在奖励，个体因为自己的内在动机产生某种行为时，这种行为会更加稳定持久，他们能够坚持更长的时间。

所以，给予个体物质奖励时要谨慎。不要让外在奖励毁掉了他们的内在动机。比如，在人际交往中，我们往往会碰到需要说服他人，让他人听从我们的建议，产生某种行为的场合。这时候，适当地激发对方的内在动机，有利于让对方的行为更稳定和持久。又比如，在管理中，不能只是通过薪酬和奖金来调动员工的工作积极性，还应该适当地引导员工们对工作产生兴趣，或者让他们从工作中体验到成就感。

这个启示在教育领域应用得比较广。比如，父母在教育孩子时，应该培养和增进孩子对学习，以及其他事物的情感和兴趣，帮助孩子学会体验成功所带来的成就和乐趣，激发孩子对它们的内在动机。而不能一味地以物质奖励去教育孩子，这很容易使孩子迷失方向，感受不到在实现理想过程中的成功体验，从而促使孩子养成利益至上的性格。这对于孩子以后的成长是非常不利的。

5. 奖励，适当就行

动机观察：安德森的绘画实验

★ 奖励只有削弱作用吗

前文中的德西等人做的实验提醒人们谨慎使用奖励手段，因为那样会使个体失去原本对某事物的兴趣或从中体验到的成就感等。

面对这样的启示，很多人都对奖励产生一种胆怯感，不敢再使用奖励激励某人的某种行为。但是，很多时候奖励又是最直接、最有效的激励手段。因此，人们感到很矛盾，不知道究竟是否该使用奖励。

其实，人们漏掉了一个很重要的事实。德西的观点是外在奖励对内在动机有削弱作用。但是，假如个体对行为本身的内在动机就很小，甚至没有，那外在奖励还会对内在动机产生削弱作用吗？

比如，让人对两个电话本上的电话号码进行校对，找出其中的错误。大多数人都认为这是一件非常枯燥无聊的事情，而不会对其产生兴趣，也难以从中体验到成就感。因此，人们对这件事情的内在动机本来就比较小，甚至没有。这个时候，给予人们的外在奖励，难道还会对内在动机产生削弱作用吗？

心理学家也对此进行了研究。下面，我们就来看看他们研究的实验结果，从中获取相关信息。

★ 动机实验：奖励是否总是坏的

在上一节中，我们描述了德西在 1971 年做的实验，并以此证明了外在动机对个体的内在动机存在削弱作用。在这一研究结果出来后，很多心理学家对外在动机和内在动机的关系进行了研究。而得出的研究结果出现了差异，其中，有些研究结果表明，外在动机并不会对内在动机产生削弱作用，还有可能产生促进作用。

实验一

1976 年，安德森（Anderson）等人以幼儿园儿童为被试者进行了一个实验。实验的目的是比较三种外部强化物（金钱、“优秀选手”的称号、口头表扬）对个体动机产生的影响。

实验之前，实验者先在幼儿园观察了一段时间。他们观察的内容是：儿童在自由活动时间里的时间分配。在观察的过程中，实验者将儿童花在绘画上的自由活动时间记录下来。然后再根据记录结果，挑选了一批对绘画特别感兴趣的儿童（在绘画上花了最多的自由活动时间的儿童）作为被试者。

实验时，实验者让被试者进行绘画。绘画结束后，实验者给了其中一部分被试者金钱奖励，给另一部分被试者颁发“优秀选手”的称号，给第三部分被试者以口头表扬。

实验进行一段时间后，实验结束，实验者让被试者回归正常的学习生活。然后，实验者对参加过实验的被试者在自由活动时间里的时间分配进行观察，记录他们花在绘画上的时间。结果实验者发现，获得金钱和“优秀选手”称号奖励的被试者的绘画时间明显少于实验前他们所花的时间。但是，受到口头表扬的儿童绘画的时间量却有微弱的增加。

这个实验结果对德西实验得出的结果产生了颠覆性的作用。实验中，口头表扬这种外在奖励对个体的内在动机具有促进作用，而不是很多心理学家认为的削弱作用。为了弄清楚外在动机对内在动机究竟是促进作用还是削弱作用，心理学

家对这两者之间的关系展开了更深入的研究。

实验二

德西也进一步对外在奖励与内在动机之间的关系进行了研究。

实验中，他将被试者随机分组。然后让被试者完成一些有趣的字谜任务。被试者完成字谜任务后，实验者口头奖励其中一部分被试者，告诉他们“比同伴要好”。对另一部分被试者则不予以任何反馈。

一段时间后，实验者观察所得数据检验不同组的被试者对字谜任务的兴趣。结果，实验者发现，获得“比同伴要好”的口头奖励的被试者比没有获得任何反馈的被试者，对字谜任务更感兴趣。也就是说，前者的内在动机增强了。

从上述实验可以得出以下实验结论：外在动机对内在动机的影响并非总是削弱作用，在不同条件下它们的影响不同。

除此之外，德西根据研究结果总结出，在两种情况下外在奖励可以增强内在动机。第一，当外在奖励向个体传达“一个人胜任该项工作”这样的信息，而不是让他觉得这些外在奖励是别人为了控制他的行为时。第二，当外在奖励用来强化某些常规化、已经熟练掌握的活动时。比如，装配线上的工作。这类工作通常单调乏味、缺乏挑战性。一般，外在奖励可以增加人们对这种单调无聊的工作的关注与兴趣。

德西还指出，当对人们有浓厚兴趣的活动，或者是富有挑战性和创造性的活动加以外在奖励时，外在奖励会削弱人们的内在动机。

★ 管理策略：针对具体的事情，给予适当的奖励

从实验中及德西后来发表的观点中，我们可以获得以下启示。

（1）奖励，应该视情况而行。

我们在调控他人的行为时，只需要避开那些会对内在动机产生削弱作用的情

况，就可以使用奖励这种最直接的方法。

比如，前文中所说的，校对两本电话本的事情。假如，对进行这件事情的个体说，他在多长时间内完成的话，将会有多少奖励。这将会直接提高他的行为积极性。除此之外，这还有可能改变他对这件事情的看法，从而使其内在动机得到一定的提升。

心理学家猜测，这有可能是因为个体想要达到心理平衡。假如，人们原本认为某件事情很枯燥无聊，且不愿意进行这件事情时，他的行为和态度是一致的。但他在奖励下行为发生某种改变（即行为变积极）之后，行为和态度不再一致。虽然，这种行为改变存在外在诱因（奖励），但是人们的自尊心会对此进行一定的调和，让他们自己认为“自己的改变并不全是因为外在奖励，有一部分原因是因为自己在进行这件事情的过程中改变了原本的看法”。于是，个体本身的态度也发生了一些改变。

这种改变可能很小，也有可能在某些人身上不存在。但是外在奖励确实能够直接有效地激发个体的某种行为，而不会对个体的内在动机产生削弱作用。因此，我们可以在适当的时候使用外在奖励。而哪些情况下才能适合使用奖励呢？我们可以参照结论部分中德西提出的观点，视情况而定。

（2）应该采取适当的奖励方式。

上述实验中，适当的口头表扬会对个体的内在动机产生一定的促进作用。由此可知，并不是所有的外在奖励都会对个体的内在动机产生削弱作用。而德西的新观点中也指出，当外在奖励让个体产生的感觉是“一个人胜任该份工作”时，会对个体的内在动机产生促进作用。

由此，我们可以得知，只要奖励方式适当，就可以避免或削弱奖励产生的负面作用，甚至可以产生积极作用。因此，在利用奖励方式激发个体的某种行为时，注意采取合适的奖励方式。

其中，特别需要注意的是，奖励给个体带来的感觉应该引导个体产生正面积极的想法。比如，让个体从奖励中认为“这是自己的一种能力的表现”“这证明我比其他人强”等。

6. 奖励应该因人而异

动机观察：伯格的奖励实验

★ 奖励是否存在差异

由于人与人之间存在差异，同一件事情会在不同的人身上产生不同的反应结果。这种不同的反应结果常常由他们对该事情的不同看法导致的。

有三个工人正在砌一堵墙。这时，有人过来问他们：“你们在干什么呢？”

第一个工人没好气地说：“没看见吗？砌墙！我正在搬运这些重得要命的石块呢，真是累人啊！”第二个人抬头苦笑着说：“我们在盖一栋高楼，不过这份工作可真是不轻松啊。”第三个人则满面笑容地说：“我们正在建设一座新城市。我们现在所盖的这幢大楼未来将成为城市的标志性建筑之一啊！想想能够参与这样的工程，真令人兴奋！”

十年后，一切都发生了很大的变化。而这三个人之中，第一个人依然在砌墙，第二个人成了坐在办公室里画图纸的工程师，第三个人成为了前两个人的老板。

可见，有时候不是事情本身对个体产生了影响，而是个体看待事情的看法产生了影响。

那么奖励对人们产生的影响是否也存在个体差异呢？下面，我们来看看心理学家们的实验研究。

★ 动机实验：个人差异的影响作用

在前文中，安德森和德西的研究证明，外在动机对内在动机存在的不仅仅是削弱作用。关于两者的研究，在当时非常的火热。很多心理学家都对两者之间的关系进行了研究。

1980年，伯格（Burger）设计了一个实验，考察了个体差异对二者关系的影响。

实验开始后，实验者先让被试者完成一份自己编制的量表。量表测量的是个体的自我控制需要。根据测量结果，实验者将被试者分成了两组，一组是高自我控制需要组，另一组是低自我控制需要组。

接着，实验者让被试者进行一项有趣的任务，并对被试者对这项任务的内在动机进行测量。被试者完成一项任务后，实验者支付他2美元。一段时间后，实验者再次对被试者的内在动机进行测量与检验。结果发现：跟没有报酬之前的内在动机水平相比，高自我控制需要组的被试者的内在动机明显降低；低自我控制需要组的被试者，完成任务的内在动机也有所降低，但是降低的程度不大。

根据实验结果，实验者得出以下实验结论。

结论一：自我控制需要的高低会影响个体内在和外在两种动机之间的关系。

结论二：自我控制需要高的个体，其外在动机对内在动机的削弱作用较强；自我控制需要低的个体，其外在动机对内在动机的削弱作用则较弱。

在上述实验之后，有心理学家通过实验研究也提出了相似的观点。他们认为，外在奖励是否会削弱个体的内在动机，与个体对外在奖励的认知有很大关系。如果在个体认知中，某种具体的行为和所得奖励之间是“如果……那么……”的关系，那么个体的内在动机就很容易被外在奖励削弱。如果在个体的认知中，外在奖励只是某种行为结果的附属品，那么外在奖励对内在动机的削弱作用就会很小。

★ 管理策略：奖励应该因人而异

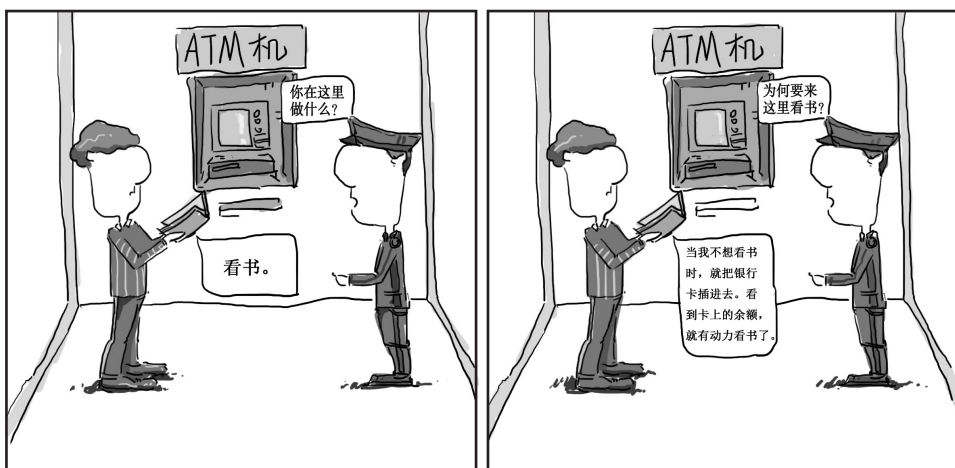
从上述实验中可以看出，不同的人因为其自我控制需要的程度不一样，其外在动机对内在动机的影响也不一样。因此，在利用奖励激发个体的动机时，应该因人而异。假如，面对的是那些容易出现“外在动机削弱内在动机”情况的个体，那么应该谨慎使用奖励的方法。比如，上述实验中显示的自我控制需要程度较高的个体。

不过，在生活中，我们无法像实验者那样，先通过心理测量得出人们的某些品质指数，因此我们只能通过观察和相处经验获得一些相关的信息。然后，根据这些信息判断外在奖励会对个体的内在动机产生什么样的影响。最后，我们再决定是否该利用外在奖励来激发他的行为动机。

除此之外，在利用奖励激发个体动机的同时，可以适当地引导对方的认知，从而避免或降低外在奖励对个体内在动机的削弱作用。

第七章

动力总是会衰退： 如何防止懈怠感



当你坚持不住的时候，就需要想办法调节自己的状态，继续坚持下去。

1. 行为不仅仅源于本能

动机观察：印刻实验

★ 动机可否进行调节

在前文中，我们描述了人们的各种动机，以及一些调节个体动机的方法。在这些描述中，我们默认了动机的一个特点，即人们可以对动机进行调节。

但动机能否进行调节呢？假如这个答案是否定的，那么我们在生活中将如何调控自己和别人的行为？

在 19 世纪后期至 20 世纪初，许多心理学家都相信人类的大部分行为由本能所控制。他们把人们行为的原因归结于本能，认为人们行为的原动力是天生的和固有的，这种动机理论被称为本能论。著名心理学家麦独孤（W.McDougall）就是本能论最主要的代表人物。麦独孤认为，所有的行为都是由个体的本能引起的。

比如，电视剧《还珠格格》里，紫薇在庙会上为乾隆挡了一刀。当时乾隆问紫薇，她为什么这么做。紫薇回答，那也许只是一种本能。这是一种在危险面前保护自己所爱的亲人的本能。

本能是一种先天因素，是人们无法决定和改变的因素。因此，这种理论意味着人们难以调节自己的动机和行为。

但事实是否如此呢？大部分人都会给出否定的回答。在后来的心理学研究中，

很多实验都证明了，个体的很多行为不仅仅受到先天本能的影响，还会受到后天因素的影响。下面，我们就来看一个实验。

★ 动机实验：小鹅会跟谁走

本能论曾经是最受支持的动机理论。但随着行为动机研究的发展，研究者从本能论中发现了越来越多的问题。

1920年以后，本能概念的使用急剧减少，其他的动机理论相继出现。不过，这并不代表研究者们否认了本能的影响。个体还是有很多行为都是不经过学习而完全由本能决定的。

有一部分心理学家提出了习性学说，认为个体的行为是先天与习得相互作用所得。其中，洛伦兹的印刻实验就证实了这一点。

1910年，德国行为学家海因罗特偶然在实验中发现了一个十分有趣的现象：刚刚破壳出生的小鹅，会把第一眼见到的对象当成自己的母亲，并且本能地跟在它后面。就算它们第一眼见到的不是自己真正的母亲，而是其他活动物体（如一只狗、一只猫，或者一只玩具鹅），它们也会自动地跟随其后。而且一旦刚出生的小鹅形成了对某个物体的跟随反应后，就不会再形成对其他物体的跟随反应。

这种有趣的现象被奥地利著名的生态学家洛伦兹注意到了。他对小鹅的这种跟随反应很感兴趣，于是专门做了一个实验来验证小鹅的这种跟随反应。

实验是在1935年进行的。当鹅蛋快要破壳时，洛伦兹把伏在鹅蛋上的母鹅强行抱走，然后守在快要破壳的鹅蛋前，于是小鹅们一个个地破壳而出后，看到的第一个对象就是洛伦兹。

结果小鹅们把洛伦兹当成了母亲，一直追随在洛伦兹身后。几天后，实验者将那只母鹅送到小鹅的身边，母鹅很高兴地走向小鹅，但是小鹅们吓得四散奔逃，逃到洛伦兹的身后，小鹅们像受了天大的委屈后终于受到母亲保护的孩子那样安静了下来。

上述实验显示了很多信息。比如，发展心理学家从中得出结论：个体发展的过程中存在行为习得的关键期。

而研究行为原因的心理学家则认为，上述实验证明了习性学说的观点。他们对上述实验进行分析，认为实验中小鹅的印刻行为的形成首先需要有一定的先天机制，即小鹅具有形成跟随反应的关键期。然后，在这种先天机制（关键期）的基础上，小鹅注意到某个对象，并对其进行了学习与记忆，然后才形成对某一对象的印刻行为。因此，研究者得出实验结论：个体的行为是先天因素和后天因素共同作用下产生的。

★ 管理策略：适当地对动机进行调节

生活中，有一些特定的场合，我们都需要激发他人或自己的某种行为动机，并对这些动机进行调节。比如，销售需要激发顾客的购买动机；人际交往中，人们需要激发想要交往对象的交往动机；自我控制过程中，人们需要激发自己的行为管理动机。

假如，个体的动机完全由本能所控制，那么这种对动机的管理与调节将变得非常困难。比如，我们将难以激发自我控制行为的动机，因为大部分自我控制行为都会违背个体的本能欲望。

而上述实验证明，个体的行为是先天因素与后天因素共同作用的结果。因此，人们也就不存在这种顾虑，可以通过对后天因素的控制，来激发他人或自己产生某种行为动机。

当行为动机出现且动机水平达到一定的强度之后，个体就会表现出相应的行为。比如，当个体存在交往动机时，就会产生交往行为。不过，这不一定就是行为调控的终点。很多时候，人们都希望激发的行为存在一定的持久性和稳定性。比如，妻子会希望丈夫能够永远爱她、爱他们的家。因此，激发个体出现某种动机之后，还需要视情况对动机进行调节。否则，动机水平可能会降低，而激发的行为也有可能会消失。比如，人们在学习、研究某件事情时，可能会因为对事情



的了解越来越深，而丧失兴趣。

因此，通过动机调控他人或自己的行为时，不仅仅需要成功地激发某种动机的出现，还要视情况对动机进行合理的调节。

2. 动机需要培养

动机观察：成就意向与经济活动调查研究

★ 良好的动机能否通过学习和培训获得

生活中，我们常说要养成良好的思考方式、生活方式、工作方式等，许多书籍中也提供了相关的培训方法。这些培训方法中大多都可以有效地帮助人们对自己生活和工作上的某些方面进行调节与改变。

比如，时间管理培训一直是一个比较火的培训课程。许多企业管理者都会参加专业人士培训课程，甚至还会请专业人士对企业的员工进行时间培训。目的就是让自己和员工们养成良好的时间管理方式。

除了时间管理培训，生活中还有其他的培训课程。比如，企业管理培训课程、销售培训课程。这些培训课程都表明，人们可以通过一定的学习和训练，对自己的某个方面进行调节。

那动机是否可以通过学习和训练进行调节呢？貌似市场上这样的培训课程非常少。但是动机与人们的行为直接相关，并对行为效果影响巨大。所以良好的动机能否通过学习和培训获得非常重要。

但是在前文中，我们已经通过实验证明行为具有可调节的特点。因此，我们无法确定良好的动机究竟是否可以从培训中获得。既然如此，我们就来看看心理学家是怎样找到这个问题的答案的。

★ 动机调查：书籍中的成就意向

麦克利兰（McClelland）在对成就动机的研究中提出，社会文化将会影响到个体早期的实践经验，以及形成的某些关于成功的态度。他指出，通过类似早期独立性训练、向个体强调艰苦工作的价值，可以培养个体养成良好的成就动机。麦克利兰的一些调查证实了他的这一个观点。

调查一

1929年，麦克利兰调查了23个不同国家的儿童书籍中所包含的成就意向的数量。麦克利兰认为，书籍中强调成就意向的不同，将会在教育过程中使儿童养成不同的成就动机。因为个体的成就动机将会影响到他所获得的成就（这将在下一章进行验证），所以麦克利兰认为，儿童们是否会形成不同的成就动机，将会在以后几年的经济活动中表现出来。

当时，整个社会正处于工业发展时期。因此，麦克利兰以国家的电力生产率作为判断这个国家的经济活动状况的指标。于是，麦克利兰考察了1929—1950年之间这23个国家的电力生产率。

麦克利兰对所收集的数据进行分析。结果显示，国家发电量的增加与儿童书籍中成就意向的数量有着显著的正相关，即一个国家中儿童书籍中成就意向的数量越多，这个国家在这几年内发电量的增加数量就越大。

调查二

1958年，心理学家温特布特姆（Winterbottom）对个体的成就动机与其成长环境进行了调查研究。

在这个调查研究中，研究者使用了两种调查方法：访谈法和问卷调查法。其中，访谈法是指通过访员和受访人面对面地交谈，来了解受访人的心理和行为的心理学基本研究方法。研究者利用这种方法来了解家长对子女的要求。除此之外，研究者让这些父母的子女完成一些问卷，以便对其成就动机水平进行测量。

最后，研究者对调查所得数据进行分析。结果显示，父母对子女的要求越高，子女的成就动机越高。

从上述调查结果，可以得出以下结论。

结论一：成就动机可以通过文化培养获得。文化教育中所含的成就意向越高，生活在这种文化下的个体成就动机越高。

结论二：父母对子女的要求，会对子女的成就动机水平产生影响。一般情况下，父母对子女的要求越高，子女的成就动机水平越高。

★ 管理策略：培养他人和自己的成就动机

从上述调查研究中可以得知，我们在生活中可以对他人或自己的成就动机进行培养。

假如你是一位家长，则可以通过让孩子阅读一些促进孩子养成良好的成就动机的书籍、提高对孩子的要求，或者在日常生活中注意培养孩子看待事情的成就意向来培养孩子养成良好的成就动机。但是，在提高对孩子的要求过程中，需要注意，不要让孩子受挫过度。这样很容易使孩子产生习得性无助，而有关习得性无助的负面影响已经在前文描述过。培养孩子的成就动机有利于他们积极地看待学习，以及以后的工作。这些方法也同样适用于教育者管理学生。

对于管理者来说，管理者可以通过培养员工的成就动机，让员工对工作保持较高的热情。

而对于个体自己来说，也可以通过一系列措施培养自己养成良好的成就动机。在前文中，我们曾描述过，麦克利兰将成就动机分成两种，一种是追求成功的成就动机，另一种是避免失败的成就动机。处于后一种成就动机下的人害怕挑战和冒险，通常会拒绝那些能给自己带来成就体验的挑战机会。所以，他们能够取得的成就也有限。

但是，从上述研究中可以得知，这一切并不是无法改变的。成就动机可以通

过培养获得。因此，在生活和工作中，应该有意识地培养自己养成积极的成就动机。比如，多阅读一些乐观向上的、带有积极成就意向的书籍，让自己保持良好的心态和认知。

3. 及时反馈很重要

动机观察：学习结果反馈实验

★ 我想及时告诉你真实的信息

松下幸之助是日本著名跨国公司“松下电器”的创始人。有一天，他在一家西餐厅请客人吃牛排。他们都点了牛排，吃完主餐后，松下让助理去把烹调牛排的主厨请过来，并向助理特别强调：“不要找经理，找主厨。”助理看到松下剩下的一半牛排，心想待会儿可能会出现很尴尬的场面。

主厨到来后，很紧张地向松下询问：“是不是牛排有什么问题？”松下略带歉疚地说：“牛排很美味，但是我只能吃一半！原因不在于厨艺，牛排真的很好吃，你是位非常出色的厨师，但我已80岁了，胃口大不如前！”

在场的人都非常困惑，不知道松下为什么把主厨请过来。松下接着说：“我想当面和你谈，是因为我担心，当你看到只吃了一半的牛排被送回厨房时，心里会难过！”众人这才恍然大悟，原来松下只是担心自己没有吃完的牛排会让主厨难过，才特意找主厨过来说明原因。

从这则故事里，可以看出松下很注重及时将自己的看法反馈给别人。在这则故事中，松下及时把信息反馈给主厨，主要是因为害怕自己的行为让对方产生误会，给对方造成不必要的伤害。

不论是在生活中还是在工作中，及时反馈都非常重要。若是做不好这一点，

可能会引起误会和冲突。除此之外，心理学家还提出，反馈信息还可以影响到个体的行为动机，继而影响到个体的行为积极性。下面，我们通过一个实验来验证一下心理学家的这个观点是否可信。

★ 动机实验：学习中的反馈

在行为研究的过程中，心理学家发现，行为获得的反馈信息也会影响个体的行为动机。

实验一

布克（W.F.Book）和诺维尔（L.Norvell）在一个实验研究中，让学生又快又准确地练习减法。每次练习 30 秒，共练习 75 次。

实验一共有甲、乙两组被试者，都是学习水平相当的学生。在减法练习的前 50 次练习中，实验者让甲组的被试者知道每次练习的结果，且不断鼓励和督促他们继续努力，并对被试者所犯错误进行分析。对乙组被试者，实验者则不进行反馈。实验者记录下两组被试者的练习成绩，结果发现甲组被试者的练习成绩比乙组被试者优秀。

在后 25 次练习中，实验者给予乙组被试者充分的反馈信息，而不给甲组被试者反馈其学生结果。结果实验者发现，乙组学生的练习成绩优于甲组学生。

实验二

心理学家罗西（Rossi）和亨利（Henry）曾以一个班的学生为被试者，做了一个实验，实验的名字叫反馈效应动机实验。

实验中，实验者将这个班的学生随机分为三组。实验者在被试者完成每天的学习后，对其进行学习测验。测验完成后，实验者对三组被试者分别给予不同的反馈方式：第一组，每天告知学习测验结果；第二组，每周告知一次学习测验结果；第三组，只测验不告知其学习测验结果。

实验进行8周后，各组的反馈方式进行了一些小的改变。对调第一组和第三组的反馈方式，第二组反馈方式不变，在这种反馈方式下实验也进行8周。

结果，反馈方式改变后第三组的被试者成绩有突出的进步；而第一组的被试者学习成绩逐步下降；第二组被试者的成绩稳步上升。

实验三

美国心理学家佩奇（E.B.Page）曾进行了一个实验，对不同反馈信息的影响进行了研究。

在这项实验中，实验者将每个班的学生随机分成三组。然后，对三组被试者分别给予三种不同的作文记分方式。第一组被试者的作文，实验者只给甲、乙、丙、丁一类的等级，既无评语也不指出作文中存在的问题。第二组被试者的作文，实验者不仅给予其等级评定，而且给评语。其中，同一等级的作文的评语是一样的，而不同等级的作文，其评语则不一样。例如，甲等作文的评语为“好，坚持下去”；乙等作文的评语为“良好，继续前进”等。第三组被试者，实验者除了给予其作文评定等级外，还给予顺应性评语，即实验者按照学生作文中存在的问题加以个别矫正。

实验持续一段时间后，实验者对被试者的作文成绩进行调查。结果显示，三组被试者的作文成绩发生了不同变化。那些开学时作文水平差不多的学生，因为得到了不同类型的评语，到期末时，他们的作文水平出现了不一致的提高。其中，第三组被试者的作文水平提高程度最大，其次是第二组，最差的是第一组。

实验者分析，这是因为顺应性评语能够针对学生的个别差异，所以激励作用最好。而特殊评语却缺少这一点，所以其激励作用差一点。而没有评语的等级评定，比以上两种反馈方式提供的有用信息都要少，所以它的激励作用也比较差。

心理学家认为，个体的学习成绩上升，说明个体的学习行为变得更积极。因此，从上述实验中，心理学家得出了以下实验结论。

结论一：个体在学习上获得的反馈信息，可以提高其学习动机，改变他的学

习效果。

结论二：不同的反馈方式对学习动机和学习效果有不同的促进作用，及时反馈的促进作用比远时反馈好。

结论三：不同的反馈内容会对学习动机和学习效果产生不同的影响。

心理学家对以上结论进行分析。他们认为来自学习结果的反馈信息对学习效果的促进作用主要是因为两点。第一，学习者可以根据反馈信息调整学习活动，改进学习策略。第二，学习者为了避免再犯错误或取得更好的成绩而增强其学习动机，从而保持了学习的主动性和积极性。因此，心理学家才认为，反馈信息对动机具有促进作用。

★ 管理策略：合理利用反馈信息，调控他人或自己的行为

在经济、管理和教育上，人们经常利用反馈信息的影响，来激发个体的某些行为动机，或者调节个体的动机水平，使个体的某种行为保持积极性。

在管理上，管理者会通过绩效反馈调节员工的工作积极性，使员工保持较高的工作效率。在教育上，家长和老师经常通过有效的、积极的反馈，培养孩子养成某种良好的行为，或者提高学生学习的积极性。而在经济上，人们经常通过反馈给对方一些市场信息，提高对方投资或某种行为的积极性。

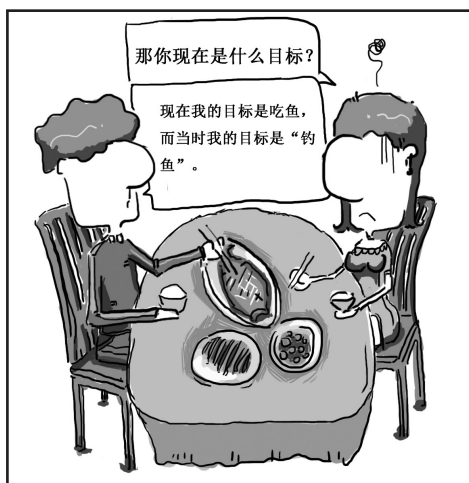
在人际交往中，两个人从对方那里获得的反馈信息，也会影响到彼此之间的关系。

人际交往是一种有来有往的互动，在这种互动中，假如一方没有回应，那就会打击另一方的热情。另一方会感觉，自己就像在演一场独角戏。对他而言，这是一场孤独与不安的煎熬。因此，他会丧失继续互动的热情。

因此，在人际交往过程中，我们应该对别人的行为等做出反应与回馈。比如，当朋友跟我们说一件事时，我们应该及时对这件事情做出回应，这样才会给朋友继续说下去的动力，满足朋友诉说的欲望。又比如，对于朋友的某些行为，我们也应该给出合适的反馈信息，这样会让朋友了解到我们内心的想法，有利于建立

彼此的信任关系。

但是，如何对别人的行为进行反馈也很重要。比如，在前文中，松下就是担心剩下的半块牛排会给主厨呈现出不好的反馈信息，所以将主厨找来说明了自己的看法。而实验中也显示，不同的反馈方式和反馈内容会产生不一样的激励效果。因此，我们不但应该及时地对别人的行为进行反馈，还应该进行积极有效的反馈，这样才能得到良好的调节效果。否则，极有可能产生反作用。



目标不同，行为就不同。而没有目标，就会没有行为的动力。

4. 有目标才有动力

动机观察：行走实验

★ 设立目标很重要

我们经常可以从电视中听到类似于下面这种类型的话：“在某某会议上，确定了什么目标”，“某人或某组织承诺……”。这些话中都包含着一个或多个目标。这些目标都是比较重大的目标，它们往往会给某个地区的人们带来影响。除了这些大目标，普通群众也经常为自己的生活和工作设立目标。比如，人们的储蓄计划中存在储蓄目标；人们的交往行为中，存在一个交往目标。

罗斯福总统的夫人在本宁顿学院上学时，打算在电信业找一份工作以补助生活。于是，她的父亲为她引见了自己的一个好朋友——当时担任美国无线电公司董事长萨尔洛夫将军。将军热情地接待了她，并认真地问：“想做哪一份工作？”

她回答道：“随便吧。”

将军听后，神情严肃地对她说：“没有任何一类工作叫‘随便’。”片刻之后，将军以长辈的口吻提醒她说：“成功的道路是目标铺出来的。”

目标具有强大的指引力量，它指引人们始终朝着一个方向发展。而没有目标的人则会以一种得过且过、不求上进的态度面对工作和生活。心理学家通过实验研究证实目标会给人带来动力，让人们始终坚持前进。下面，我们就来看看心理

学家的这个实验。

★ 动机实验：旅途中的界碑

动机由很多种因素产生，而动机产生的动力驱动人们产生某种行为。而动机往往指向一个目标，因此，目标对动机的影响也是动机研究的一部分。

有一个心理学家为了研究“目标对行为坚持的影响”设计了一个实验。实验中，实验者将参加实验的被试者随机分成三组，然后让他们分别跟着“导游”步行走向十公里以外的三个村子。其中，“导游”是实验助手扮演的。

对于第一组被试者，实验者不告诉他们村庄的名字，也不告诉他们路程有多远。只让他们跟着“导游”走。他们走的路上没有任何里程碑。

对于第二组被试者，实验者告诉他们：村庄的名字和路程的长度。但他们走的路上一样没有里程碑，他们只能凭经验估计行程时间和距离。

而对于第三组被试者，实验者不但告诉他们村子的名字，以及将要走的路程的长度，还在他们的路上放上里程碑。其中，每隔一公里就有一块里程碑。

实验助手带着三组被试者分别向三个村子出发，路上偷偷观察记录被试者的行为表现。结果发现，第一组的被试者在刚走了两三公里时，就有人开始叫苦。当路程走了一半时，被试者中有人开始愤怒，向“导游”抱怨他们为什么要走这么远，何时才能走到一半。而且，这种愤怒的消极情绪越往后走就越严重，渐渐地甚至有人坐在路边不愿意再跟着“导游”走。

第二组的被试者的表现相对于第一组的被试者好一点。他们走到一半时，大多数人开始想知道他们已经走了多远。而被试者中那些比较有经验的人则一直在计算时间和路程，他们回答前面那些提问的人：“大概走了一半的路程。”于是，第二组的被试者又开始簇拥着向前走。当第二组被试者走到全程的四分之三时，有人开始出现情绪低落、觉得疲惫不堪、觉得前面路程似乎还很长的现象。但是，当被试者中有人说“快到了”的时候，大家又重新振作起来，并加快步伐向前进。

第三组被试者的情况最好,他们一边走一边看里程碑,计算自己走了多少路程,剩下多少路程。每当他们到达一个里程碑时,也就是路程缩短一公里时,被试者中便会出现一小阵的快乐。第三组的被试者还会在行程中用歌声和笑声来消除疲劳,他们的情绪一直很高涨,而且很快就到达了目的地。

从实验结果,实验者得出结论:合适的目标能够激发个体行为的积极性。

★ 管理策略:在生活和工作中设定合理的目标

从上述实验中可以看出,个体产生某种行为之后,不一定就会坚持下来。在这个过程中,情绪、生理疲惫等都有可能引起原来的动机水平下降,甚至消失,从而导致人们最终放弃。比如,有些人选择某种工作,但是却对这份工作没有合适的计划和目标,所以他们更容易因为在工作上受挫而选择放弃。

因此,在行为过程中,个体应该不断地调节行为动机,让自己保持较高的动机水平,这样才能保持个体行为的积极性。而行为过程中的目标,就起到了调节个体动机水平的作用。

在前进的过程中,具体的目标可以给人提供一定的反馈信息。就像实验中的里程碑一样,它可以让个体知道自己的行为产生了什么样的效果、自己离总目标还有多远。这些反馈信息,可以有效地提高个体的动机水平。除此之外,下一个将要达到的小目标,也能够有效地提高个体的动机水平。

因此,我们在设定一个计划时,应该给这个计划设定一些合适的目标。不仅仅是设定一个总目标,还要视情况设定一些阶段目标。这些阶段目标可以在执行计划时,有效地调节我们的动机水平,从而使我们一直坚持下去。

5. 调节压力，小心引起反抗

动机观察：回火效应实验

★ 在压力下，是遵从还是反抗

许多人都喜欢通过压力来压迫对方，让对方在行为上遵从自己的命令。这是一种很直接，也很普遍的行为控制方式，在生活和工作中很容易观察得到。

比如，上司可能会通过给员工施压，让员工更加努力地工作；老师们通过给学生施压，让学生们努力学习。除此之外，在人际交往的过程中，人们也习惯通过给对方施压，在一定程度上控制对方的行为。比如，一些女性通过给自己的丈夫在感情、经济方面施压，让丈夫听自己的话，使他下班之后及时回家，一心一意关爱家庭，对妻子的家人好等。

很多时候，被压迫的人选择服从压力，但“哪里有压迫，哪里就有反抗”，人们有时也会抵抗压力，而不愿意遵从他人的命令。

一个已经将近 30 岁的女性说，她有一个非常专制的妈妈，总是强迫她做出各种选择。她说，从小她妈妈就管理、安排着她所有的事情，小到吃饭穿衣，大到选择大学和从事的专业。而当她毕业之后，她妈妈又开始强迫她选择什么样的对象。她说，她很讨厌这样，所以故意选择在一个离家很远的城市工作，也故意不谈婚论嫁。

可见，人们不一定会遵从别人的命令，有时候反而会抵抗这种压力，故意做出相反的选择。

那压力究竟是让人们遵从还是让人们反抗呢？这之间存在什么样的影响因素？对此，心理学家进行了研究。

★ 动机实验：你会选择哪个问题

压力也是行为动力，个体在压力下会出现遵从行为和服从行为。这一点，在前文中的服从实验中可以得到验证。而在一般情况下，压力越大，个体出现遵从行为的可能性就越大。但是，在人们行为中还有一种现象刚好与他们的这种猜测相反，那就是——抵抗。

抵抗是指当压力增强时，个体的遵从行为减少的现象。有心理学家对此进行了研究。

1966年，布雷姆（Brehm）和森赛宁（Sensening）进行了一个实验。

实验者将被试者随机分成两组。实验时，实验者给被试者呈现两种问题：问题A、问题B。呈现完后，实验者让被试者在两种问题中选择一种，并在一张纸上写上自己的选择答案。

实验者要求其中一部分被试者在纸上写下“我选择问题A”，要求另一部分被试者在纸上写下“我认为我们都应该选择问题A”。实验者以此调节被试者所感受到的压力。前一部分被试者所感受到的压力较小，因为他们只需要遵从命令决定自己的选择；而后一部分被试者感受到的压力会比较大，因为他们不仅要让命令决定自己的选择，还要决定别人的选择。

最后，实验者统计被试者上交纸条。结果显示：第一部分被试者中有70%服从实验者的命令，选择了A；第二部分被试者中的40%服从实验者的命令，选择了A。

从上述实验中，实验者得出以下实验结论：压力越大，遵从行为出现的可能性不一定越大。有时候，压力越大，遵从行为会越少。

心理学家用失控感对此进行了分析。当被试者感觉或认为自己正在失去控制时，那么他的保护机制就会展开，保护自己的主导控制权，从而产生抵抗行为。心理学家认为，一般情况下增加压力能够增加遵从行为，但是当个体觉得自己会失控时，则会产生相反的结果。

★ 管理策略：利用压力调控个体行为时，警惕抵抗行为的出现

其实，通过压力来调节动机的水平是一种很有效的策略。在行为没有出现之前，或者在行为出现之后都可以利用这个方法来调节动机水平。不过，从上述实验结论，以及心理学家的分析可以得知，我们在利用这种方法要求遵从自己时，很容易出现相反的情况。

从上述实验中可以得知，压力对个体行为产生的影响，受个体自己的认知所影响。假如，个人认为服从压力就是让自己失去控制权的话，那么压力下的服从行为就会减少，而且压力越大，反抗就越大。因此，我们在利用压力调节个体的动机水平时，应该注意给对方带来的感觉。

上述实验的结果和分析还解释了“为什么生活中有那么多的孩子都爱反抗自己的父母和老师”。孩子们之前的生活经验让他们感觉自己的控制权在父母手里。但是，现在他们已经逐渐长大，自我意识得到很好的发展，他们开始想要保护自己的控制权，于是开始反抗父母的各种命令。而从实验中可以得知，当父母管得越严格时，孩子的反抗心理可能就会越重。

因此，上述实验的结果，对家长和教育者产生了一定启示，即在教育孩子的时候一定要注意给孩子增加压力时，不要让孩子认为自己在抢夺他们的控制权，也不要抢夺孩子的控制权。多和孩子交流，多给他们自行选择的机会，这样可以有效减缓他们的逆反心理。

在其他的情境中也一样，我们在悄悄地引导别人的行为时，最好不要让对方

觉得自己是在抢夺他的控制权。比如，商品销售中，很忌讳销售人员代替顾客做选择。那会让顾客觉得自己的控制权被抢走，从而产生抵抗，偏不选择销售人员推销的产品。又比如，在婚姻生活中，夫妻之间最好不要代替对方做出选择，尤其是对方不愿意让别人来代替的时候。

6. 注意周围环境信息的影响

动机观察：时间情境和饮食行为实验

★ 吃不吃，跟需要无关

有时候，人们的行为有点像电脑程序，即人们之所以出现那样的行为，在于某种外界信息告诉他：应该这样做。他们这种行为很少考虑自身的内在需要和情感，类似于被设置了行动程序的机器人。

这种比喻并不能说明所有的情况，而且可能还有点夸张。但是从生活中可以发现，有时候人们的行为确实是依据外界环境信息而进行，而不是依据自身内在需求而进行。从行为动机的角度来说，那就是人们的行为动机并不是来自于他们自身的需要。

比如，人们发现周围的人都开始吃午饭，或者发现已经到了吃午饭的时间，人们就会开始吃自己的午餐。此时，他们都忽略了自己是否需要进食，即使之前已经吃了很多食物。

又比如，人们可能会根据钟表显示的时间而选择是否起床，但很容易忽略自己休息的时间是否足够了。假如，某一天时钟出现了问题，慢了一个小时，而人们没有发现，那很多人都会在时钟显示的时间到达平时的起床时间才起。

可见，影响人们行为的不仅仅是人们的内部动机，以及某些外在奖励，还有可能是环境中的一些信息线索。心理学家关于“肥胖者和体重正常者的饮食行为”的实验研究可以证实这一点。

★ 动机实验：你为什么而吃

实验一

一个心理学家曾以肥胖者和体重正常者为被试者进行了一个实验。这些被试者平时都习惯在下午6点时用晚餐。

实验在实验室中进行。实验室中挂着一个时钟，实验时，实验者通过将时钟拨快或拨慢一些来设立两种实验情境，一种是时间超前情境，另一种是时间延后情境。当准确时间为5:30时，在时间超前情境中，时钟显示为6:05，而在时间延后的情境中，时钟显示的时间为5:20。其中，实验者随机选取一部分肥胖者和体重正常者在时间超前情境中进行实验，而剩下的被试者则在时间延后情境中进行实验。被试者不允许带任何计时工具。

实验开始后，实验者将被试者带进实验室。实验者让他们在里面完成一些预先准备的实验任务。当准确时间到达5:30的时候，实验者拿着一盘饼干放在实验室中，并告诉被试者，他可以随意吃盘中的饼干。然后实验者离开实验室，在隐蔽处观察被试者的行为反应，记录下被试者吃掉的饼干数量。

实验结束后，实验者统计不同被试者吃掉的饼干数量。结果显示，肥胖被试者在时间超前情境中吃掉的饼干数量是在时间延后情境中吃掉的2倍。而体重正常的被试者在时间超前情境中吃掉的饼干数量则比在时间延后情境中吃掉的饼干数量少。

实验者对实验结果进行分析。他认为，肥胖者倾向于通过外部线索决定自己的饮食行为，而体重正常者则倾向于通过自身内部需求线索来决定自己的饮食行为。因此，当肥胖者看到时钟显示的时间已经达到6:05时，他们认为已经到了用晚餐的时间，所以他们吃下大量的饼干。相应地，当时钟显示时间（时间在5:20）没到时，他们则不会出现饮食行为。而体重正常者，则因为他们生理上还没有出现对食物的需求，所以即使时钟显示时间到了他们的饮食时间，他们也不会食用大量饼干。相反，当他们饿了，即使时间没有到，他们也会吃掉一定数量的饼干充饥。

实验二

实验者以肥胖者和体重正常者为被试者进行了另一个实验。实验中，实验者让被试者完成一些实验测试。在完成这些测试的时候，实验者在被试者的旁边放上一盘杏仁。

其中，给一半被试者放的是已经去壳的杏仁，给另一半被试者放的是带壳的杏仁。而每一部分被试者均由 20 个肥胖者和 20 个体重正常者组成。

实验者统计每个被试者食用的杏仁数量。结果发现，在杏仁有壳的情况下，吃了杏仁的肥胖者为 1 人，没吃的 19 人；而在无壳情况下，肥胖者中吃了杏仁的肥胖者为 19 人，没吃的 1 人。而体重正常者，在杏仁有壳情况下吃了杏仁和没吃的都是 10 人；在杏仁无壳情况下，体重正常者吃了杏仁的有 11 人，没吃的有 9 人。

从上述实验结果中，实验者得出以下实验结论：肥胖者更倾向于通过外部线索来决定自己的饮食行为，而体重正常者则倾向于通过自身内部需求线索来决定自己的饮食行为。

★ 管理策略：注意周围环境信息的影响力

上述实验中研究的是肥胖者和体重正常者饮食行为参照的信息线索，即两者的饮食动机。实验结论显示，个体的饮食动机不一定只来源于他们的内部需要。虽然这可能与个人习惯有关，但是实验结果还是证明了外部的环境信息会促使个体产生某种行为动机，或者使动机水平下降。

因此，我们可以通过外在的环境信息对行为动机进行调节。比如，通过呈现某些环境信息，让个体产生某种行为倾向，或者让个体停止某种行为倾向。

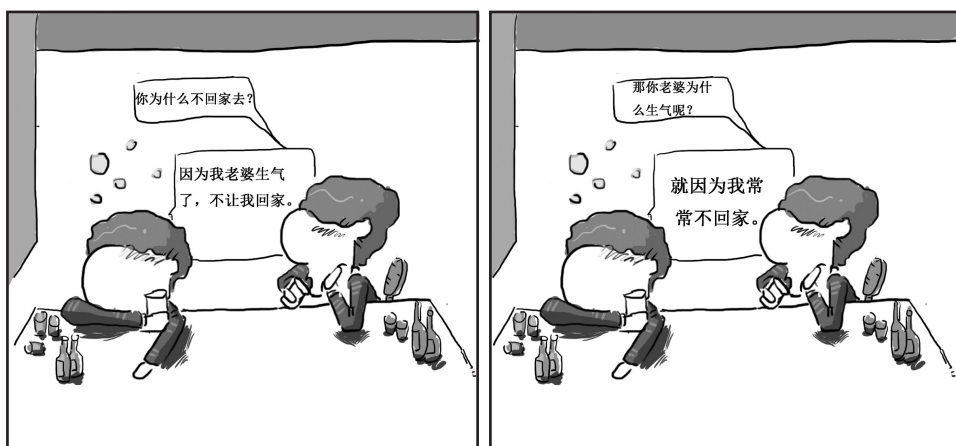
比如，当我们或他人正在执行某个自我控制计划时，应该尽量将环境中的负面信息清除，并建立能够呈现正面积积极信息的环境。比如，节食时，尽量不要去那些美食街、美食店，因为这些美味的食物不仅会让人忘记自己不需要再进食，还会使人们吃下更多的食物。又比如，当你坚持工作时，最好远离那些不需要工

作的人，他们的悠闲可能会让你觉得你也应该休息了。

总之，就是要注意外部环境信息对个体的行为动机水平的影响，既可以加以利用，也需要进行防范。

第八章

运用之妙在乎一心： 如何使用动机



行为的原因和结果是一个相互作用的关系，
既要注意调节行为原因，也要注意行为结果的影响。

1. 放松，事情会做得更好

动机观察：动机强度对行为的影响研究

★ 越想做好，越是做不好

很多人都发现，有时候自己越想做好一件事越做不好。而当自己放松下来，想法不再那么强烈时，反而感觉事情变得容易，很好解决。

比如，高考时，那些极度想要考好的学生，很多都没有考好。而那些比较轻松、对考试结果没有多大要求的学生，反而很容易超常发挥，考出很好的成绩。

在生活中，我们也经常碰到这样的事情。比如，初学自行车时，那些急切地想学会骑自行车的人，往往更容易在学习骑车的过程中摔倒。而那些比较放松的人，玩着玩着就会骑了。

人们认为，这是因为当某个人急切地想要做好某件事情时，就会感觉到非常紧张、焦虑。而这种高度紧张、焦虑的情绪容易让个体出错，无法集中精神。因此，人们常常要求自己或别人在遇到某些事情的时候放松些，不要激动。他们认为，放松冷静的状态更有利于解决问题。比如，很多老师在考试的时候，都会告诫学生：考试时，别着急，别紧张，遇到不会做的题先静下心来仔细想一想。

那他们说的有没有道理呢？心理学家有关动机研究的一些实验可以告诉我们答案。

★ 动机实验：什么情况下，它会顺利地拿到食物

心理学研究表明，动机与工作效率之间是一种倒U形关系，即动机强度处在中等水平时，工作效率最高，动机强度过低或过高都不利于任务的完成。

实验一

勃尔奇曾进行了一个实验，对动机强度与解决问题的效率之间的关系进行了研究。

实验中，实验者将一只小黑猩猩关在笼子里，这个笼子里没有任何食物。实验者在笼子外黑猩猩够不着的地方放上食物，并在黑猩猩的旁边放了一根能拨到食物的木棍。实验者通过控制黑猩猩饥饿的时间，来控制它对食物的动机强度。而之所以选择小黑猩猩作为研究对象，是因为它具有一定的智慧，但是又不像成年黑猩猩那样，能够比较熟练地使用周围的工具。

实验者在观察小黑猩猩在笼子里的表现时发现，当小黑猩猩处于吃饱的状态时，对笼外的食物无动于衷，它只会在笼子里玩耍。而当小黑猩猩处于饥肠辘辘的状态时，它就会紧紧地盯着食物。但是，它却没有注意到能用来获得食物的木棍。由于笼子的阻拦，小黑猩猩的前肢够不着食物。多次尝试且失败之后，小黑猩猩怒气冲天，尖声喊叫。它急得像热锅上的蚂蚁，却还是不知道该如何取得食物。而半饥半饱的小黑猩猩，在无法通过前肢取得食物时，会尝试通过木棍获得食物。

实验者统计了小黑猩猩挨饿的时间和问题解决的结果。结果显示，在小黑猩猩的挨饿时间小于6小时或大于24小时的情况下，都未能很好地获得食物。只有当小黑猩猩的挨饿时间在6~24小时之间时，它才能比较迅速地取得食物。

实验者对此进行分析，认为小黑猩猩受饿时间在小于6小时或大于24小时的情况下，其对食物的动机水平前者过低，后者过高；而在6~24小时之间时，小黑猩猩的动机水平处于中等水平。因此，实验者认为，动机水平会对个体的行为效率产生影响。

以上动物实验证明，动机强度会对个体的行为效率产生影响。有心理学家以人为实验对象，对此进行了研究。

实验二

在一个心理学实验中，实验者邀请了一些学生作为被试者。实验者将他们随机分为两组，让他们在一定距离内掷飞镖。

在掷飞镖之前，实验者告诉第一组被试者，当他们掷中红心时，将会有奖品；告诉第二组被试者，这只是一项娱乐，他们可以随便投掷。投掷的位置有两种选择，一种是站在距离靶子 2 米远的地方投掷；另一种是站在距离靶子 4.5 米远的地方投掷。

实验者记录下被试者的投掷成绩。结果，在投掷距离为 2 米的情况下，第一组被试者投掷总分平均为 50.5，第二组被试者的投掷总分平均为 36.0。在投掷距离为 4.5 米的情况下，第一组被试者投掷的总分平均分为 23.5，第二组被试者的投掷总分平均分为 30.0。

实验者对实验结果进行分析，认为这是因为在 2 米距离和 4.5 米距离处投掷飞镖时，难度系数不一样所导致的。当被试者距离靶子 2 米时，难度较小，因此动机水平较高的第一组被试者比第二组被试者取得的成绩优秀。但是，当被试者距离靶子 4.5 米时，难度变大，高动机水平已经不能发挥作用。因此，第一组被试者投掷的成绩比第二组被试者差。

从上述实验，可以得出以下实验结论。

结论一：动机强度将会对个体的行为效率产生影响。

结论二：过高和过低的动机强度都不利于个体解决问题，中等程度的动机强度对问题解决有促进作用。

结论三：事情的难度会影响动机强度对行为效率的作用。当事情比较容易时，较高的动机强度对个体的行为效率产生促进作用；当事情难度比较大时，高动机强度对个体的行为效率产生负面影响。

上述实验结论显示的信息，在很多实验中都得到了证实。有心理学家经过总结，将以上动机强度对行为效率的影响规律称为“耶基斯－多德森定律”。

★ 管理策略：把握好动机水平，达到最佳行为效率

上述实验的结果及结论解释了“越想做好，越是做不好”的原因。从中我们可以获得启示，我们只有控制好个体的动机强度，才能达到最佳行为效率，从而达到自己的目标。这个启示可以分为以下两点。

（1）调控动机水平，不要让个体的动机水平过高或过低。

实验结果和结论显示，个体在做一件事情时，存在一个最佳的动机水平。低于这个动机水平，或者超过这个动机水平，都会对人们解决这件事情的效率产生负面影响。因此，我们在做一件事情时，或者让别人做一件事情时，要想达到更好的行为效率及行为效果，就需要对相应的动机水平进行调控。

生活中，很多人对某些事情想要达到的效果期待过高且迫切地想达到目的，如有些人埋头学习就是想要在考试中获得更好的成绩；有些人埋头工作，想要获得更好的工作业绩。但如果这种动机水平过高，他们的行为效率反而不是很好。

在这种情况下，个体应该摆正自己的心态，正确地看待学习和工作。比如，学习是为了获取知识，而不仅仅是为了取得好成绩；而工作是为了生活和体验成就，而不是因为工作而工作。将自己的动机水平调低，就容易获得更好的行为效率和行为效果。

（2）针对事情的难度，调控个体的动机强度。

从上述实验中，我们还可以知道另外一点，那就是面对难度不同的事情，个体的最佳动机水平不同。难度较高的事情，个体的最佳动机水平会比较低；难度较低的事情，个体的最佳动机水平比较高。因此，在通过调控动机水平来提高行为效率时，需要根据具体事情的难度采取行动。

比如，当我們正在进行一件自己不太擅长的事情时，应该调整好自己的心态，淡化结果的重要性，或者预料事情最坏的结果，并针对这个最坏的结果整理出解

决方案，来降低自己的动机强度，从而获得更好的效率和结果。而当我们在做一件自己擅长的事情时，则可以适当地给自己加压，提高自己的动机水平。比如，我们可以树立更高的目标，这样有利于获得更好的结果。

这个启示除了可以用来调节我们自身的行为效率外，也可以用来调节他人的行为效率，如教育者和管理者在进行教育和管理活动时，经常用这个方法调节学生和员工的动机水平。

2. 动机不纯的不利影响

动机观察：动机性质对行为效率的影响研究

★ 结婚动机是否会影响婚姻质量

同一种行为会由不同的动机引发。比如，选择结婚的人就有各种不同的动机。有的人为了满足父母的心愿，跟父母为其挑选的对象结了婚；有的人为了金钱，而与一个有钱人结婚；有的人因为彼此相爱相知，想要在一起幸福生活一辈子而结婚。

人们往往认为那些为了金钱和美貌而结婚的人动机不良。而当事人不良的结婚动机，往往极易导致他们以后的婚姻生活不美满，经常发生冲突和矛盾。

重庆的一个官方婚姻家庭指导中心通过热线调查发现，在婚姻生活中，80%的情感问题都源于外遇。该中心在调查中总结了造成外遇的十大原因。其中排在第一位的就是：结婚动机不良。

可见，虽然不同的动机导致的行为相同，但产生的行为效果却不同。比如，因为金钱而结婚的人，他们的婚姻需要通过金钱来维持，而彼此间的感情相对较少。因此，他们互相从婚姻中感受到的感情支持会比较少，很容易从别人身上寻求感情支持，于是就会出现外遇的情况。

除了结婚的动机会影响婚后的生活质量外，其他行为动机也都会对相应的行为产生影响。比如，两个异性针对一个商业合作进行谈判。假如其中一个人是想通过相处让对方了解自己，从而让对方爱上自己。那么，这场谈判就会与其他的

谈判有所不同。对此，心理学家也进行了研究。

★ 动机实验：哪种动机下的个体最能坚持

从经验中可以得出，动机的性质也会影响个体的行为效率。心理学家通过实验证实了这一点。

实验一

心理学家马努依连柯为研究不同动机对儿童行为的影响，曾以儿童为被试者进行了一个实验。实验中，实验者将被试者随机分成了两组。实验者将第一组被试者带进实验室，要求他们保持静止的站立姿势。实验者将第二组被试者带进一个预先安排好的游戏情景，并告诉他们，接下来要进行一个游戏，而被试者需要在游戏中扮演一个角色。这个角色要求被试者长时间地保持静止的站立姿势。

实验者记录下所有被试者保持站立的时间，并进行对比。结果发现，在游戏情境下的被试者比实验室情境下的被试者保持站立的时间要长 3 ~ 4 倍。

实验二

除了上文所描述的这个实验外，还有一个以成人为研究对象的实验研究了关于动机性质对行为效率的影响。

这个实验的被试者是一些大学生。在实验中，实验者将他们随机分成了三组，要求他们用右手食指拉起测力计上悬挂的重达 3.4 公斤的砝码。

其中，实验者对第一组被试者不说明任何理由；第二组被试者被要求表现出他们的最高能力；对第三组被试者，实验者则告诉他们这个活动与一种社会性的重要任务有直接关系（拉砝码的动作同电力输送到工厂住宅的效果有关）。

实验观察并记录下被试者在拉砝码时的行为表现。结果发现，三组被试者的行为表现差异很大。相对于前两组被试者，第三组被试者能够更好地拉起砝码。

从上述实验中，心理学家得出以下实验结论：不同性质的动机，对行为效率的影响不一样。

其中，根据实验一的结果，心理学家认为，服从他人命令所产生的动机，不如因游戏要求产生的动机的效果好。因游戏要求产生的动机能够更好地让被试者坚持某种行为。而根据实验二，心理学家认为，社会性最丰富的动机对行为效果的促进作用最好。

★ 管理策略：制造合适的动机

从上述实验中，我们可以得到一些启示：当想要调控自己或他人的行为时，应该注意让其产生合适的动机。

假如要想使个体的行为积极性提高，那就需要思考一下，哪一种类型的动机最适合。而且，因为不同的人，其价值观不一样，因此最适合他们的动机也会不一样。

比如，假设你持有一种技术，想要找人进行投资。当你面对的是一个利益至上的投资者时，要想让对方积极地支持你，那么你最好让对方看到你这个计划能够获取的巨额利益，激发对方产生一种强烈的利益动机。当你面对的是一个公益心比较强的人时，那么你可能需要让他既看到计划带来的利益，也看到这个计划给社会、公众带来的好处，从而激起对方的社会动机。

不过，有时候，我们需要的并不是行为的积极性，而是行为的持久性、稳定性。因此，在激起别人的动机，或者让自己产生某些动机时，我们还需要针对不同的目的进行。

比如，家长和教师们在督促孩子学习时，一般都会希望孩子能够长期保持学习的积极性。但家长和教师最好不要通过外在的物质奖励来激发孩子的学习动机。这种由于物质而引发的动机，虽然能够有效地让孩子在短暂的时间内积极学习，但是，却无法让孩子长期保持这种积极性。家长和教师应该尽量激发孩子产生一些内在动机，以及社会动机。比如，激发孩子对学习的兴趣、强化孩子从学习中体验到的成就、学习对将来生活的影响等。

3. 追求成功的人更有可能成功

动机观察：成就动机与个体发展的实验研究

★ 因为不害怕失败，所以登上了成功的高峰

在炎炎烈日下，一个人汗流浹背地拎着两大盒领带，疲惫不堪地在香港尖沙咀旅游区的洋服店一带兜售。他已经跑了十几家店铺，辛苦了一整个下午，但是却毫无所获。

他又来到了一家洋服店门口。这家洋服店的老板正在殷勤地为顾客介绍店里的商品。他不知道别人在做生意时，是不允许他人打扰的，于是就拎着领带走进了店里。洋服店的老板看到他后，像见到瘟神一样恶狠狠地将他赶了出去。他看到自己像乞丐一样遭人呵斥、被人驱赶，感到无比酸楚。但是，没有人来安慰他、帮助他。他只能以最快的速度擦去涌出眼眶的热泪。但他没有退缩，他一边舔舐着自己的伤口，一边重新展露出笑颜，继续走街串户，兜售领带。

由于他这种锲而不舍的奋斗精神，多年后，他终于成就了一番事业。他就是海内外知名的领带大王、香港“金利来”集团主席——曾宪梓。

有人说，害怕失败的人永远不会成功，不敢追求幸福的人永远不会尝到幸福的滋味。曾宪梓的经历就充分证明了这一点。

害怕失败与追求成功都是成就动机的一种，从生活经验中我们可以知道，追求成功的人比害怕失败的人获得的成就更高。而心理学的很多实验也证明，不同的成就动机将会导致不同的行为结果。

★ 动机实验：比比谁能学得更好、更快

实验一

心理学家洛厄尔（Lowell）曾以大学生作为被试者进行了一个实验。

洛厄尔先是让学生完成了一系列测量问卷。然后通过问卷资料挑选了一些成就动机水平不同，但是其他方面条件相同的大学生作为被试者。

实验时，实验者给被试者呈现一些散乱的字母，让他们将这些字母组成普通的词。比如，被试者需要将顺序打乱的 w、t、s 和 e，组成 west。

实验者记录下了被试者完成每一个实验任务所需要的时间，并进行对比。结果发现，成就动机水平较高的被试者完成实验任务所需要的时间在不断地变短。这证明，他们在这种学习中不断地取得进步。而成就动机水平较低的被试者完成实验任务所需要的时间没有发生明显的变化，即它们没有取得明显的进步。

实验二

麦克利兰等人也进行了类似的实验。实验中，实验者先用问卷测量出被试者的成就动机水平。然后，实验者再让这些被试者完成各种作业，如解字谜或解算术题。最后，实验者将被试者在任务中所得的成绩进行对比。结果发现，成就动机水平较高的被试者比成就动机水平较低的被试者获得的成绩要好。

在一个实验中，实验者还对被试者的智力水平进行了测量，然后比较他们的学业成绩。结果发现，智力接近的学生，成就动机水平较高的被试者比成就动机水平较低的被试者的学业成绩好。

实验三

麦克利兰还进行了另一项调查研究。他对英格兰 1500 年至 1800 年之间的煤进口量进行了调查，并以此作为英格兰经济状况的标准。然后，他还调查了这些年间，该国家的文学作品中包含的成就意向的数量。

他将两者进行比较，并绘制了发展变化图。结果显示，两者的变化曲线很相

似。在 1500 年至 1600 年之间，英格兰文学作品中，有成就意向的作品数量比较高，而这个时候英格兰的煤进口量也处于一个较高的水平。1650 年至 1700 年之间，文学作品中，有成就意向的作品数量处于低谷，而这个时候英格兰的煤进口量跟 1600 年相比，也少了很多。1700 年后，英格兰的文学作品中，有成就意向的作品数量直线上升，而英格兰的煤进口量也急速增加。

在这个研究的结果公布后，有人提出研究的结果不能够证明究竟是成就意向导致了经济活动，还是经济活动导致了成就意向。但是，麦克利兰的其他实验刚好证明了第二种可能是不成立的。

从上述实验的结果中，心理学家得出以下实验结论。

结论一：成就动机水平会影响个体的学习速率。成就动机越强，学习速率就越高。

结论二：成就动机水平将影响个体在认知任务中获得的成绩。成就动机越高的个体，在认知任务中表现越好。

结论三：人们的成就意向将会影响经济活动。通常，个体的成就意向越高，其经济活动就越好。

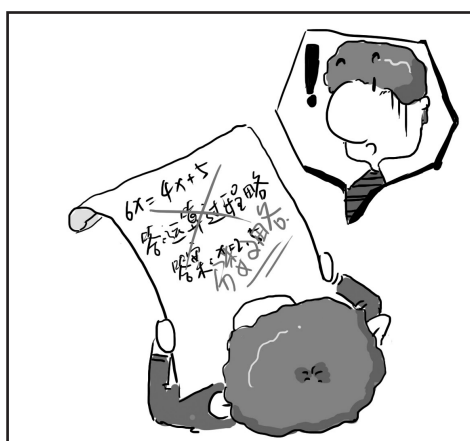
★ 管理策略：培养积极的成就动机，提高成就动机水平

上述实验的结果和结论充分证实了动机对行为结果的影响力。而我们也可以从中获得启示，即培养和调节自己的成就动机，让自己的成就动机水平保持在一个较高的水平，从而让自己的生活和工作保持更加积极的状态。

其实，上述实验所得的结论很好理解。当个体成就动机很强时，对事情的注意力和积极性都会提高，因为他想从中获得成就体验。相反，当个体成就动机水平比较低时，他对事情的注意力和积极性就会降低。而这两者将极大地影响个体的行为效果。这就像爬山，假如一个人非常想要体会那种“一览众山小”的感觉，那么他这种强烈的意念将会支撑他爬得更快、更积极，甚至会让他忽略生理的疲惫。

但是，假如他觉得自己肯定爬不到山顶，那么这种消极的意念将会让他产生放弃的想法。

所以说，我们应该培养自己的成就动机，提高自己的成就动机水平。在管理、教育，以及合作中也可以利用这一点来达到更好的行为效果。



有人说过过程比结果重要，但有时候，结果却能够决定一切。

4. 预期结果决定态度

动机观察：认知期待实验

★ 结果是否能够决定动机

有人曾说：结果决定一切。先不论这个观点是对是错，但生活中很多事情都可以说明，行为结果将会产生很大的影响。

比如，比尔·盖茨和微软现任总裁史蒂夫·鲍尔默两人在哈佛读书时，经常忙于别的事情而不去上课。但是在期末考试的时候，他们总是能够拿到非常优异的成绩。而比尔·盖茨更是在大学三年级的时候，离开了哈佛，将自己的精力投入到他与好友保罗·艾伦创办的公司中。

一般而言，逃课和辍学都是不良的学习行为。但因为比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默两人获得了成功，所以在众多人的心里，这两种行为只能说明这两个人足够聪明。

如果逃课和辍学的事情发生在事业和生活比较失败的人身上，那人们可能又是另一种看法。他们也许会认为：“这个人从小就行为不端，不爱学习，总是逃课。”

可见，人们说“结果决定一切”也是存在一定道理的，至少它在很大程度上决定了人们的看法。既然行为结果存在这么大的影响力，那它是否会影响个体的动机水平呢？心理学中的一些实验可以告诉我们答案。

★ 动机实验：行为结果将会带来什么样的影响

在前文中，我们曾提到过动机认知理论。动机认知理论是动机理论之一，这个理论的主要观点是：人类的动机是以一系列的预期、判断、选择，以及朝向目标的认知为基础的。

托尔曼（E.C.Tolman）是动机认知论的早期代表人物。托尔曼认为，行为的动机是期望得到某些东西，或企图避开某些东西。他指出，动物通过学习形成了对目标意义的认识，从而表现出对目标物的预先认知和期待。这种认知和期待就是动物再次出现某种行为的动机。托尔曼根据期待的形成特点，将期待分成三种类型：记忆性期待、感知性期待和推理性期待。

记忆性期待是由于个体过去对某一特定对象曾有过的经验而产生的期待。感知性期待是由当前目标物直接刺激个体而引起的期待。比如，个体看到免费的食物就会去拿。而推理性期待则是由个体以往的经验 and 目标物当前的刺激综合作用而产生的期待。记忆性期待和推理性期待都需要个体以往的行为经验，因此它的形成跟以往的行为结果紧密相关。除此之外，托尔曼还提出了假设性期待。

实验一

心理学家埃利奥特（Elliot）曾进行了一个实验，证实了记忆性期待的存在。

埃利奥特以白鼠为实验对象，安排白鼠走迷津。实验分为两个阶段。在第一阶段中，实验者让渴着而非饿着的白鼠走迷津。而实验者在迷津的尽头，放上一盘清水。当白鼠走出迷津后，就可以喝到清水。这一阶段持续了9天。

第二阶段开始后，实验者在实验中不再让白鼠渴着，而是让它保持饥饿的状态走迷津。并且，同时将迷津出口的水换成食物。

在整个实验过程中，实验者记录下白鼠每次走迷津的时间和犯错误的次数。结果显示，在实验的第一阶段中，白鼠的表现跟一般动物的学习行为一样：随着走迷津的次数增多，它花费的时间和犯错误的次数不断减少，最后它们能够顺畅地走出迷津。但是，当进入第二阶段后，白鼠走迷津花费的时间和犯错误的次数

都显著上升，直到第 11 天才恢复到先前的水平。

实验者认为，在第一阶段的实验中，白鼠形成了对“水”的记忆性期待，当第十天的状态（饥饿）和行为结果（食物）与之前形成的记忆性期待不符时，白鼠的行为就会发生紊乱。但是，白鼠在第 10 天又开始形成新的对食物的记忆性期待，从而白鼠的行为在第 11 天得到了恢复。

实验二

莱文（Levine）曾以成人为被试者进行了一个实验。实验任务是完成一系列简单的概念辨别。

在实验中，实验者每次都给被试者呈现一对刺激，让被试者从中选择一个。实验者每次呈现的两个刺激都分别指代某一个概念，而被试者可以从刺激的特点判断刺激指代的是哪一个概念。当被试者选择的刺激与实验者设定的概念相符合时，实验者及时告诉被试者判断是“对的”；而当被试者选择的刺激与实验者设定的概念不相符时，实验者及时告诉被试者判断是“错的”。然后，实验者再给被试者呈现下一对刺激，让被试者进行判断。当被试者连续多次（3 次或 5 次）选择的刺激与概念相符合时，实验者认定，被试者已经正确掌握了相应的某一概念。

在这个实验中，实验者呈现的刺激有四种特征：形状分为 X 和 Y；体积有大有小；颜色分为黑白两种；呈现的位置分为左右两种。比如，实验者设定的某一个概念是：大 X。那么，当被试者在两种刺激中选择的是体积大的 X 时，就是对的，而选择其他类型的刺激就是错的。

实验者认为，在实验开始之前，被试者心中有一系列关于概念的假设。比如，他们会猜测概念是：左侧的大黑 X、左侧的小黑 X、大 Y、小 Y 等。实验开始后，他们会按照一个假设去选择刺激。如果被试者从实验者的反馈中，知道自己的选择是正确的，便会在下次选择时继续使用这个假设，直至确定这就是实验者想要呈现的概念。如果被试者从实验者的反馈中，知道自己的选择是错误的，他便会放弃原来的假设，从最初的一系列假设中选取另一个假设进行尝试。

这样，被试者按照这种“对则继续，错则转换”的尝试策略，一个个地验证下去，

最终选择出正确的刺激，形成准确的概念。

实验三

莱文把无反馈条件加入原有实验中，进行了进一步的实验研究。

在每一个概念的辨别测验中，被试者的尝试机会共有16次。其中第1次、第6次、第11次和第16次被试者的尝试是有反馈的，而穿插在其间的12次尝试是没有反馈的。

在有反馈的尝试中，实验者会及时指出被试者的选择是“对的”还是“错的”；在无反馈尝试中，实验者对被试者的选择不做任何反应和回答，稍作等待之后，马上给被试者呈现下一对刺激。被试者只能自我推测。

结果，95%以上的被试者都遵循“对则继续，错则转换”的策略去选择和检验假设。而一旦正确的假设被选择出来，便立即得到了保持。而这个正确的假设在前几次尝试中从未出现过。

从上述实验结果，可以得到以下实验结论。

结论一：个体的行为动机是期望获得某种结果。

结论二：个体存在记忆性期待，记忆性期待的形成与个体以往的学习结果相关。

结论三：个体在问题解决过程中存在假设性期待。个体在行为中验证假设，然后从行为结果中判断假设正确与否。

上述三个实验，验证的是托尔曼关于记忆性期待和假设性期待的理论。而实验的结果，无一不说明个体的行为与以往的行为结果相关。因此，这些实验的结果，同样也证实了行为结果对行为存在反作用。

★ 管理策略：注意行为结果对行为动机的反作用

从实验中可以得知，行为结果会对行为动机产生反作用。因此，在行为和动

机的相互调节过程中，我们还需要注意行为结果的调控和认知加工作用。

从操作性条件反射理论来说，积极的行为结果会对行为动机产生强化作用。比如，当人们忽然发现从某条路走能够更快地到达公司，从而避免上班迟到受罚时，他们就会再次选择走这条路。并且，随着多次成功地避免上班迟到受罚，他们会越来越喜欢走这一条路去公司。也就是说，“成功避免上班迟到受罚”的行为结果，使他们“选择走这条路”的行为动机变强。

相应地，消极的行为结果则会对行为动机产生负面影响，降低个体的行为动机水平。比如，上文中的人们会逐渐发现走这条路的人越来越多，道路越来越拥挤，走这条路不再为他们省时间，反而会让它们花费更多时间，甚至还有可能与别人发生冲突。所以，他们走这条路的次数就会变少，甚至再也不走这条路。

因此，想要调控好自己或他人的行为，还需要注意行为结果对动机的反作用力。当想要保持个体行为的积极性时，或者想让行为更为积极时，那就需要通过良好的行为结果，给个体积极地反馈信息。当想要让个体的某种行为减少或消失时，那就需要使行为结果向消极演变。

对于自身行为的控制主要体现在自我控制的过程中，而对于他人行为的调控则可以在多种场合中应用，如人际交往、合作、管理、教育等。

比如，在人际交往中，如果你想要获得某人的好感，与对方成为朋友，那就需要给对方带来好的体验。比如，通过某些行为让对方感觉和你相处时很愉快，或者让对方觉得你是一个很可靠的人。这样，对方才会有继续和你交往的动机。否则，对方对你的兴趣可能并不大，甚至可能因为从你这里获得了不好的体验，而与你断绝交往。

因此，在调节行为的过程中，需要注意通过行为结果调节行为的动机水平。

5. 越没做完的事情越想做完

动机观察：紫格尼克实验

★ 没有结局的电影

看电影或电视剧时，我们经常看到一些开放性结局。开放性结局，也相当于没有明确的结局，观众可以自行猜想故事的结局。

当代著名华文文学大师——王鼎钧，在他的《半截故事》中提到，多年前，有一位制片人想拍周处除三害的故事，向他咨询意见。他说周处的一生可拍成一部深刻的悲剧，建议这位制片人一直拍到周处战死。而这位制片人断然说道：“这样的电影我们不拍。”

为什么制片人不拍这样的电影？他们为什么不愿意给观众们一个明确的结局呢？

有观众提出，这是因为不同的人对电影或电视剧中的故事存在不同的看法，希望得到的结局不同，而导演无法统一这些看法，又不想得罪观众，所以干脆不拍结局。而有的心理学家则认为，这是因为没有结局的故事更具有吸引力。

在生活中，人们看电影或电视剧时，经常会因为各种原因而中途停止观看。很多人在中止的这个过程中，会不断地猜想电影或电视剧中的故事接下来会怎么发展，还会总想着快速地将电影或电视剧看完。

我们对于这些没有完结的事物，似乎总是放不下心、总想知道结局。这一点在生活中的其他方面也很常见。那为什么人们会这样呢？心理学家的一些实验可以为我们解释这一点。

★ 动机实验：记得清的和忘得快的

德裔美国心理学家——库尔特·勒温（Kurt Lewin），也是动机认知理论的早期代表人物之一。

勒温提出了许多心理学理论，他的心理动力学体系中包括拓扑心理学和向量心理学，是一种数学主义的心理学。勒温还提出了“张力”学说，他认为，当一个具有一定的动机或需要已得到满足或实现时，张力减弱；反之，需要得不到满足，动机客观受到阻止，则张力增加。

20 世纪 20 年代时，勒温经过多次观察调查对自己的理论进行验证。他发现，饭馆里的服务生能够很容易地记住尚未付款的顾客账单细节，但是，一旦顾客付过款后，服务生就会马上忘记这些细节。勒温认为这是因为，当行为未完成时，则心理保持张力，记忆清晰；而当行为完成时，则心理闭合，张力消除，记忆也随之飘散。

俄国心理学家布鲁玛·紫格尼克的一个实验，也验证了勒温的张力学说。

紫格尼克选择了 128 名孩子作为被试者。在实验中，实验者给被试者布置了一系列作业，如读小说、制作泥人、做算术题、看图作文等。实验员把作业分成了两部分，但是孩子并不知道。实验中让孩子们完成其中一部分作业，而另一部分作业则在孩子们进行到一半时令其停止，不再完成。

几小时后，紫格尼克要求孩子们回忆他们所做作业的细节。结果，其中 110 名孩子能清楚地记住尚未完成的作业，而对已经完成的作业则印象模糊，甚至都不记得了。

从上述实验结果，可以得出以下实验结论：未完成的事情会导致个体产生心理张力，促使其继续完成这件事情。

★ 管理策略：事情不必过快完结，给下一次的行为预留张力

从上述实验中，可以看出当行为的结果并不代表行为结束时，会存在促使人们继续完成这件事情的心理张力。从这里可以获得启示，有时候我们需要通过中断某件事情，给自己或他人的行为预留张力。

比如，在人际交往中，你与他人谈话突然中断，你们两人的张力系统就会催促你们制造下一次见面，继续被中断的话题。因此，假如你不想一次性结束你和对方之间的交往时，可以适时地中断你们之间的谈话，或者故意给对方留下一个猜测的空间，这样可以给彼此预留下一次见面的机会。

其实生活中这样的现象比较常见，如在人际交往和销售中人们经常会利用“吊别人胃口”的策略，来吸引别人的关注。比如，在和异性相处时，要学会利用对方的心理张力，吊对方的胃口。这样可以紧紧抓住对方的心。又比如，在商品销售中，销售人员学会吊顾客的胃口，可以让顾客更加关注他们的产品，加大购买的可能性。

有心理学家认为，不同的个体，心理张力存在差异。比如，有些人从小就没有把每件事情都做完了的习惯，他们做事虎头蛇尾，在生活中表现懒散、马虎。他们的房间里，有可能放着喝了一半的酸奶，但是却一直没管；他们的某个创作作品可能只完成了一半，但是却一直放置着。

因此，心理学家认为，心理张力的利用需要针对具体的人而进行。比如，应该利用对方感兴趣的事情给对方制造心理张力。而这一点也告诉家长和教育者，在培养孩子的过程中，注意培养孩子完成每一件事情的习惯，有意识地培养他们的完成欲。但是也要注意不能过度培养，否则容易让孩子形成完美主义的性格，从而很容易在生活和工作中受挫。

6. 是一蹶不振还是越挫越勇

动机观察：失败实验

★ 失败后不一定就是放弃

行为结果对个体的动机具有反作用，所以很多时候结果会决定接下来的行为。

在生活中，很多事情的结果都有成功和失败之分。通常，当人们之前的行为结果是“成功”时，人们的这种行为频率会增加。比如，丈夫惹妻子生气后，如果丈夫的一束鲜花可以成功地让妻子原谅他，那么丈夫以后就会用给妻子送鲜花这一招来讨妻子的欢心。

但当行为结果是失败的时候呢，人们的行为会发生什么样的改变？很多人都会回答，当行为结果失败的时候，个体应该会放弃这种行为，不再进行下去。但事实上这只是人们的一部分表现。有的人遇到失败之后，反而越挫越勇。比如，很多参加高考的学生，在高考中失败之后，会选择复读一年，明年再考；很多创业的人，在首次创业失败之后，还会继续坚持创业。

有一个人，他在从事家具行业之前种过地、打过铁、学过厨师。1991年，自认为“不安分”的他在朋友的邀请下与朋友合伙做家具生意，但是合伙两年后，他的朋友几乎把所有的资金都抽空了，公司再也无法运作。1992年年底，他开始做油漆生意，并从中掘得了人生第一桶金。但1997年的金融危机，让他赔光几年赚的钱，且还欠50多万元的外债，进入了人生中最黑暗的时期。1998年，他开始

二次创业。之后，他从家具代理延伸到家具生产。后来，他的产品开始走向国门，出口到了日本、比利时、爱尔兰等国家。

可见，失败带来的不一定是放弃，也有可能是越挫越勇。那是什么导致了这两种现象的出现呢？我们来看一个心理学中的实验。

★ 动机实验：面对失败，你将会怎样

20 世纪 80 年代，德韦克（Dweck）提出了目标取向的概念。德韦克在一项关于小学生的研究中发现，面临失败时，被试者出现了两种显著不同的反应模式。第一种是失助反应，这种类型的被试者在面对失败时很快变得沮丧，失去了自信心，没有兴趣继续解决这个任务，问题解决的策略也变得很随机。第二种是一种很积极的反应，被试者表现出很喜欢挑战，仍然对自己很有信心，相信自己最终将解决问题，并致力于寻求新的、更有效的问题解决策略。

德韦克通过深入的研究，提出了两种目标倾向：成绩目标取向和学习目标取向。成绩目标取向的个体致力于通过寻求关于自身能力的肯定性评价、避免否定性评价。而学习目标取向的个体则致力于发展掌握新技能、适应新环境的能力。

这一切理论都来源于德韦克最开始做的一个关于失败的实验。

1978 年，德韦克对失败时的动机过程进行了探讨。这个实验的被试者是一些四年级的学生，实验开始前，实验者先让被试者完成一份问卷，对他们的解释风格进行测量。然后，实验者按照测量出来的解释风格，将被试者分为两类，一类是“无助学生”，另一类是“优势定向学生”。

实验中，实验者给被试者呈现两个图形，要求被试者从中选择一个。而实验者将会对被试者的选择做出反馈。在实验过程中，要求被试者一边进行实验任务，一边大声地说出自己的思考过程。

实验者按照实验设定，无论被试者的选择是否正确，都给出错误的反馈。也

就是说，被试者在选择过程中，一直体验着失败。

实验者记录下被试者口语表述的思考过程。结果显示，“无助学生”的被试者在解决问题的过程中，随着失败反馈的增加，他们选择的无效策略也在增加，问题解决水平降到一级。而“优势定向学生”的被试者则没有表现出水平下降的现象，他们在问题解决过程中，使用的策略变得更有经验。

从上述实验结果中，可以得出以下实验结论。

结论一：不同的个体，面对失败的行为反应不一样。

结论二：解释风格是习得性无助的个体，在面对失败时，问题解决的效率会越来越低。

结论三：解释风格具有积极的目标定向的个体，在面对失败时，能够积累经验，在接下来的问题解决中找出更有效的策略。

德韦克的实验结果，以及在这个实验结果后提出的目标定向理论是动机理论的一种，在心理学中具有很大的影响力。理论提出后，不断地有心理学家对该理论的观点进行研究。

★ 管理策略：调整好心态，正确看待失败

失败是一件非常正常的事情，人们在生活中都难以避免。但是失败产生的影响是应该加以控制的。比如，尽量让自己或他人积极地看待失败结果，在逆境中越挫越勇。

从上述实验中可以看出，解释风格不同的人，面对失败时，问题解决的效率也不一样。解释消极的人，行为越来越消极，即行为的动机水平降低；解释风格比较积极的个体，行为反而变得更加积极，即行为的动机水平升高。因此，想要控制失败带来的影响，就需要正确看待失败。

虽然“失败是成功之母”，但也需要我们正确地看待失败。假如，我们面对失败时，一味地怀疑自己的能力，对自己失去信心，那么问题将变得更难解决。

在这种认知下，失败的行为结果只是使我们受到打击。假如，我们能够把失败当成一种经验，然后在这个基础上寻找更有效的解决策略，而我们的目标是学习有用的经验时，那么我们将会失败中越挫越勇。可见，失败带来的不一定是降低动机水平的作用，关键在于我们怎么看待失败。

从德韦克的理论来看，由于人们的目标定向不一样，所以人们从失败中受到的影响也不一样。当个体想要的是成功带来的正性评价时，个体更容易因为失败而动机受损；当个体想要学习经验时，失败对于他们来说是一种经验积累的机会。从这点来看，看到失败中带来的积极经验也是避免或降低失败带来负面影响的关键。

7. 说出来的态度更有约束力

动机观察：态度公开实验

★ 大声喊出你的理想和目标

朋友新到一家公司做销售。他们销售部有一个惯例，每周周一上午到达公司后，他们都要一起大声朗读《羊皮卷》。朗读完后，他们还要大声地对自己的同事喊出自己的工作目标。

这让我想到很多人在当选某个职位，或者上任时，都会公开发表一番演讲。在这个演讲中，他不但会感谢人们让他担任这个职位，还会对自己以后将要做的事情进行一定的说明。比如，很多人都会说自己将在这个岗位上创造新的辉煌。

像这样的现象在生活中非常多。比如，当年幼的孩子成为少先队员时，会进行宣誓；中学时，人们成为中国共青团的一员时，也会进行宣誓；当人们成为党员时，还会进行宣誓。这些宣誓，一般都是公开的，旁边一般都有一起宣誓的人。

为什么人们需要宣誓，需要将某些责任和义务公布给大家呢？有人说，这是因为当一个人将自己将要做到的责任和义务公布给大家后，他就会更好地遵守自己所公布的信息，努力地去践行它。

那公开发表自己的态度和目标，是否会有这样的影响力呢？我们来看两个实验，从实验中，我们可以获得相关的信息。

★ 动机实验：被公布的态度

心理学家发现，当个体将自己的某种选择或态度公布于众时，就会产生一种不可推卸的责任感，这种责任感会对个体产生一种驱动力。

实验一

1955年，多伊奇（M.Deutsch）和杰勒德（H.B.Gerard）进行了一个实验。

实验中一共有四组被试者，实验时，实验者首先让四组被试者对一项刺激物进行最初的判断与评估，即被试者对实验者所呈现的刺激物形成自己的看法与态度。

然后，实验者让第一组被试者不用把自己形成的看法和态度做公开的或私下的说明，只要自己明白就好，因此这一组被称为无承诺组。

实验者要求第二组被试者将自己对实验者所呈现的刺激物的态度与看法写在一块魔术板上。这种魔术板其实是一种儿童玩具，在一块板上覆盖一张玻璃纸，在玻璃纸上人们可写字、绘画，而把玻璃纸揭离板块后，字画就会消失得不留任何痕迹。其中，被试者被允许可以在听到他人做出反应后再发表自己的判断。这组也被称为弱私下承诺组。

第三组为强私下承诺组，实验者要求被试者将自己形成的看法写在一张纸上，并告诉他们这些写着他们的看法的纸会被实验者收上去，但是被试者不用在纸上签名。

而第四组则是公开承诺组，实验者要求这一组的被试者将自己的看法与态度写在一张纸上，并且签上自己的名字。而且实验者告诉他们这张纸会收上去。

在这些处理之后，被试者群中的许多假被试者，即实验者找的配合实验进行的实验助理，按照实验的设计发表一致的意见，然后再由真被试者发表自己的看法。

最后，实验者统计真被试者发表的看法是否与他们一开始形成的态度一致，并统计各个被试者组中态度改变的人数。

结果发现，第一组被试者中 24.7% 的人发生了从众行为，即改变了自己原有

的态度，让自己的态度符合假被试者提出来的一致看法。而第二组被试者中则有 16.3% 从众，改变了自己的最初的看法。第三组被试者和第四组被试者中改变自己看法，追随群众的人数则只有 5.7%。

心理学家认为，这种实验结果是因为当个体对自己的态度或看法进行公开之后，就产生了一种责任，这种责任驱使他们与自己公开的看法保持一致。

实验二

1966 年，卡尔·史密斯 (Karl Smith)、柯林斯 (Collins) 和赫尔米克 (Helmreich) 做了一个实验。

实验时，实验者先让被试者完成一些非常无聊、枯燥的实验任务。任务完成后，实验者要求其中一半被试者公开告诉新被试者：这项任务有趣而且值得做。要求剩下的另一半被试者只是写下一段类似的陈述。

实验者的这个要求，让所有的被试者做出的反应都与他们本身的感觉相反。只不过，前一半被试者的反应是公开的。

实验结束后，所有的被试者都被要求对自己乐意做无聊任务的程度进行评价。结果显示，公开表态的被试者比在纸上进行陈述的被试者对无聊工作的评价更积极。

实验者对实验结果进行分析，他认为，但个体将某种选择或态度公布于众时，他们对自己的言论和选择就负有一定的责任，这种行为责任，使个体内心产生压力。这种压力驱使个体对自己本身的态度和行为进行改变。

从上述实验结果中，可以得出以下结论：公开表态会让个体对自己的言论产生一种责任感，这种责任感对个体存在驱动力，驱使个体在行为和态度上与所公开的态度保持一致。

★ 管理策略：让公开表态的力量来约束个体的行为

从上述实验中可以得知，当个体将自己的态度或选择公布于众时，个体更愿意遵循所公布的言论，让自己的行为与态度与之相符。这是一种行为责任对行为动机的影响，我们可以利用这种方法来调控自己或他人的行为。

比如，我们可以利用这个方法来调节自己的行为。但我们想要坚持做某一件事情时，我们可以大声地告诉周围的人我们自己的理想和目标。这样，这种言论所产生的行为责任，就会驱使我们坚持朝着理想和目标前进，从而使我们保持在一种较为积极的状态。

已有心理研究发现，能够大声地对周围的人说出明确的理想、目标的人，会更好地坚持为自己的理想和目标而奋斗。但是，被公布的目标也有一定的要求。

一个国外的、专门研究“成功”的科研机构曾做过一项追踪调查。调查的对象是 100 个年轻人。10 年后，研究结束，而研究结果显示：他们中间只有 1 个人很富有，另外还有 5 个人有经济保障，剩下 94 人情况都不太好，可以说是失败者。而这绝大多数的人遭遇晚年拮据境遇的原因，并不是他们年轻时不努力，只是因为他们年轻时没有树立明确的目标。

因此，所公布的理想和目标，一定要明确具体，具有一定的可行性。

这种方法除了用来约束自己的行为外，还可以用来调控别人的行为。我们在与他人交往或谈判时，可能会出现对方不遵守自己的言论，说一套做一套的现象。想要对方遵守自己的言论，我们可以在相对比较公开的情况下交流某些问题，让他人也知道对方所做的承诺。

比如，女性可以让男性在双方父母、朋友面前做出某些承诺。从而让男性更加信守这个承诺。

不过，行为责任是否能够激发个体践行某种言论的行为动机，还与个体自身的责任感有关。假如，一个人本身责任感不强，那么就算使用这种方法，估计取得的效果也不会很大。因此，在利用这种方法约束别人的行为时，还需要因人而异。

参考书目



- [1] 马斯洛著. 动机与人格. 陕西: 陕西师范大学出版社, 2010.
- [2] 莱因贝格著. 动机心理学. 上海: 上海社会科学院出版社, 2012.
- [3] 皮特里著. 动机心理学. 陕西: 陕西师范大学出版社, 2005.
- [4] 刘惠军主编. 动机心理学. 北京: 开明出版社, 2012.
- [5] 约翰·霍斯顿著. 动机心理学. 辽宁: 辽宁人民出版社, 1990.
- [6] 理查德·格里格, 菲利普·津巴多著. 王垒译. 心理学与生活. 北京: 人民邮电出版社, 2011.
- [7] 卢普著. 心理的动机原理. 北京: 光明日报出版社, 2012.
- [8] 陈浩著. 改变你一生的 108 个心理学原则. 北京: 中国华侨出版社, 2011.
- [9] 王平辉著. 潜伏在你身边的心理学. 广西: 广西人民出版社, 2013.
- [10] 詹姆斯·R·鲍著. 张真, 王晓丹译. 心理秘诀: 影响目标实现的六个潜在动机. 北京: 首都师范大学出版社, 2012.

